

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université 20 Aout 1955-Skikda

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

Département : sciences de gestion

قسم: علوم التسيير

Laboratoire ECOFIMA



مخبر ايكوفيفا ECOFIMA

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د

تخصص إدارة المؤسسات

بعنوان:

دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي

دراسة حالة: المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة

المشرف:

أ.د. زرزار العياشي

إعداد الطالب:

بوشمال عبد الغاني

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. طيار أحسن	أستاذ محاضر - قسم أ-	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	رئيسا
أ.د. زرزار العياشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	مقررا
أ.د. شبيبة بوعلام عمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي المختار - عنابة	عضوا
د. سولم صلاح الدين	أستاذ محاضر - قسم أ-	جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس	عضوا
د. مزياي نور الدين	أستاذ محاضر - قسم أ-	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	عضوا
د. بوالكور نور الدين	أستاذ محاضر - قسم أ-	جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	عضوا

السنة الجامعية: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا
مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا
وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا
وَلَا تُحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا
وَأَرْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية (286)

الإهداء

إلى الوالدين الكرمين بكل حب ووفاء ...

إلى أختي وإخوتي الأعزاء ...

إلى أهلي وأحبائي ...

إلى جميع أصدقائي وزملائي ...

إلى من فضلهم الله بالعلم، ونوروا لنا طريق التعلم أساتذتنا الأفاضل ...

إلى كل من شق دربه نحو طلب العلم ...

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل ولو بكلمة طيبة ...

أهدي ثمرة جهدي

شكر و عرفان

لله الحمد والشكر من قبل ومن بعد...

أتقدم بكل شكر وامتنان، وخالص عرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور

"زرزار العياشي"

جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كلاً باسمه

أشكر كافة إطارات ومسؤولي وعمال المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك
سكيكدة، على تعاونهم معنا، وشكر خاص للسيد الدكتور "سيدهم كمال" الذي

قام بالإشراف علي في الجانب التطبيقي بالمديرية...

الملخصات

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بدارسة حالة المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة. حيث اتبعنا في تحقيق الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة الاستبيان التي صممت لقياس تصورات إطارات المؤسسة المدروسة تجاه دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي، والتي تكونت من قسمين: الأول تناول البيانات الشخصية للأفراد مبحوثي الدراسة، أما القسم الثاني فنناول متغيرات الدراسة المتمثلة في رأس المال الفكري كمتغير مستقل والذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)، والأداء الوظيفي كمتغير تابع الذي تم قياسه في أغلبه بالاعتماد على مؤشرات القياس المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة مع تعديل ما يتطلبه الأمر من تعديل وفق الأسس العلمية للموضوع. حيث تم استهداف جميع إطارات المؤسسة والبالغ عددهم (120) إطار، وعند توزيع الاستمارات تم استرجاع (98) استمارة، استبعد منها (05) استمارات، لأنها تالفة ولا تتناسب مع شروط القبول، وتم قبول (93) استمارة صالحة لتحليل النتائج. وعولجت البيانات بالاعتماد على البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS v.25).

وبذلك توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن رأس المال الفكري متوفر بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط، وكانت درجة توفر أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلائقي. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة كان كذلك بمستوى المتوسط. كما تبين أيضا أن لرأس المال الفكري دور ذو دلالة إحصائية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد اتضح ذلك من خلال قبول هذه الفرضية وفرضياتها الجزئية، حيث أظهرت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، تساهم في تطوير الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول مستوى كل من رأس المال الفكري والأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة تعزى إلى خصائصهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)، ويستثنى من ذلك خاصية المستوى الوظيفي، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات مبحوثي الدراسة حول متغير رأس المال الفكري تعزى لخاصية المستوى الوظيفي لصالح فئة المسيرين.

وخلصت الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها: وضع خطة للمحافظة على رأس المال البشري وتوفير الأجواء الملائمة لجذب واستقطاب الخبرات والمهارات والكفاءات، العمل على توفير بيئة عمل مرنة محفزة ومشجعة على التجديد والابتكار وأداء الأعمال بطريقة ابتكارية والتقليل من الأعمال الروتينية، وتطبيق ما يثبت نجاحه من أفكار جديدة ومبتكرة، تعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين وتشجيع السلوكيات الإيجابية للاستفادة أكثر من عمليات التشارك المعرفي وتشجيع العمل بروح الفريق لتوليد أفكار جديدة يمكن الاستفادة منها أكثر.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الأداء الوظيفي، المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.

Résumé:

Cette étude visait à révéler le rôle du capital intellectuel dans le développement de la performance fonctionnelle dans la société économique algérienne, en étudiant le cas de la Direction industrielle régionale Sonatrach Skikda. L'étude a été suivie selon l'approche descriptive, les données ont été collectées sur la base du questionnaire conçu pour mesurer les perceptions des cadres étudiés de la société concernant le rôle du capital intellectuel dans le développement de la performance, composé de deux parties: la première traitée les données personnelles des sujets d'étude; La deuxième partie traite des variables de l'étude, du capital intellectuel en tant que variable indépendante et a été mesurée en trois dimensions (capital humain, capital structurel, capital relationnel) et de la performance fonctionnelle en tant que variable dépendante, qui a été largement mesurée sur la indicateurs de mesure adoptés par la société étudiée avec un ajustement de celle-ci nécessitent un amendement en fonction de la base scientifique du sujet. Lorsque tous les cadres (120) de la société étaient ciblés, lors de la distribution des formulaires, (98) formulaires ont été récupérés, (05) ont été exclus car ils étaient endommagés et ne remplissaient pas les conditions d'admission, (93) formulaires valables étaient: accepté pour l'analyse des résultats. Le programme statistique (SPSS v.25) était basé sur l'analyse de données.

Cette étude a abouti à un ensemble de résultats, notamment: que le capital intellectuel est disponible dans la société étudiée à un niveau moyen, et ses dimensions ont été ordonnées en fonction de leur importance comme ceci: capital structurel, capital humain, capital relationnel. Les résultats ont également montré que le niveau de la performance fonctionnelle des employés de la société en question était également moyen. Il a également été constaté que le capital intellectuel joue un rôle statistiquement significatif dans le développement de la performance fonctionnelle des employés de la société étudiée. Cela a été démontré en acceptant cette hypothèse et ses hypothèses partielles, où les résultats ont montré que les dimensions du capital intellectuel représentées dans le capital humain, le capital structurel, le capital relationnel contribuent au développement de la performance fonctionnelle. En plus de l'absence de différences statistiquement significatives dans les réponses des répondants à l'étude sur le niveau de capital intellectuel et la performance fonctionnelle des employés de la Direction régionale de l'industrie Sonatrach Skikda, en raison de leurs caractéristiques personnelles (sexe, âge, niveau de formation, ancienneté) , où les résultats ont montré qu'il existait des différences statistiquement significatives dans les réponses des répondants à l'étude concernant la variable de capital intellectuel en raison de la caractéristique de niveau fonctionnel pour la catégorie des gestionnaires.

L'étude a conclu en présentant un certain nombre de suggestions, dont les plus importantes sont les suivantes: Élaborer un plan pour la préservation du capital humain et créer un environnement approprié pour attirer des compétences, des aptitudes et des compétences. Travailler pour fournir un environnement de travail flexible qui encourage l'innovation, l'exécution du travail d'une manière innovante et minimisant le travail de routine. Promouvoir des relations positives entre les employés et encourager les comportements positifs à tirer davantage parti du partage des connaissances et encourager le travail d'équipe pour générer de nouvelles idées pouvant être plus utiles.

Mots-clés: Capital intellectuel, performance fonctionnelle, Direction générale industrielle régionale Sonatrach Skikda.

Abstract:

This study aimed to reveal the role of intellectual capital in the development of the functional performance of the Algerian economic foundation, by studying the case of the Regional Industrial Directorate Sonatrach Skikda. The study was followed the descriptive approach, the data were collected based on the questionnaire designed to measure the perceptions of the Company's studied tires regarding the role of intellectual capital in the development of the job performance, which consisted of two parts: The first dealt with the personal data of individuals study subjects; The second part deal with the variables of the study of intellectual capital as an independent variable and was measured in three dimensions (human capital, structural capital, relational capital), and job performance as a dependent variable, which has been largely measured based on the measurement indicators adopted by the company under study with an adjustment of It requires an amendment according to the scientific basis of the subject. Where all the company's (120) tires were targeted, when the forms were distributed, (98) forms were retrieved, (05) of which were excluded because they were damaged and did not meet the conditions of admission, (93) valid forms were accepted for analysis of the results. The statistical program (SPSS v.25) was based on data analysis.

This study achieved a set of results, including: that the intellectual capital is available in the company under study at an average level, and its dimensions came ordered according to their importance like this: Structural capital, Human Capital, Relational Capital. The results also showed that the level of Job performance of the employees of the company in question was also above the average level. It was also found that intellectual capital has a statistically significant role in the development of the Job performance of the employees of the company under study. This has been shown by accepting this hypothesis and its partial hypotheses, where the results showed that the dimensions of intellectual capital represented in human capital, structural capital, relational capital contributes to the development of job performance. In addition to the absence of statistically significant differences in the responses of the study respondents on the level of intellectual capital and Job performance of the employees of the Regional Industrial Directorate Sonatrach Skikda due to their personal characteristics (gender, age, educational level, seniority), where the results showed that there were statistically significant differences in the responses of the study respondents about the intellectual capital variable due to the functional level characteristic for the managers category.

The study concluded by presenting a number of suggestions, the most important of which are: To develop a plan for the preservation of human capital and to provide the appropriate environment to attract and attract expertise, skills and competencies. Work to provide a flexible work environment that encourages innovation, performance of work in an innovative manner and minimizing routine work. Promote positive relationships between employees and encourage positive behaviors to benefit more from knowledge sharing and encourage teamwork to generate new ideas that can be more useful.

Keywords: Intellectual Capital, Job performance, Regional Industrial Directorate Sonatrach Skikda.

الفهارس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي.....	22
(02-01)	تصنيف "Sveiby" لرأس المال الفكري.....	25
(03-01)	تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري.....	27
(04-01)	نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة وضبطها لـ "Sveiby".....	72
(01-02)	مثال يوضح تقديرات أداء الموظفين (أ، ب، ج).....	128
(01-03)	معاملات الصدق لأداة الدراسة.....	183
(02-03)	معاملات ارتباط عبارات بعد رأس المال البشري (TH) معه ومع متغير رأس المال الفكري (TIC) ومع الدرجة الكلية (T).....	184
(03-03)	معاملات ارتباط عبارات بعد رأس المال الهيكلية (TS) معه ومع متغير رأس المال الفكري (TIC) ومع الدرجة الكلية (T).....	185
(04-03)	معاملات ارتباط عبارات بعد رأس المال العلائقي (TR) معه ومع متغير رأس المال الفكري (TIC) ومع الدرجة الكلية (T).....	187
(05-03)	معاملات ارتباط عبارات متغير الأداء الوظيفي (TP) معه ومع الدرجة الكلية (T).....	188
(06-03)	مصفوفة معاملات الارتباط البنينة بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.....	189
(07-03)	قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.....	190
(08-03)	درجات الانطباق لتصورات أفراد العينة.....	191
(09-03)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.....	193
(10-03)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.....	194
(11-03)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.....	195
(12-03)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.....	196
(13-03)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية.....	197
(14-03)	نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات رأس المال البشري.....	199
(15-03)	نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات رأس المال الهيكلية.....	203
(16-03)	نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات رأس المال العلائقي.....	208
(17-03)	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد رأس المال الفكري.....	212

- 212(18-03):نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات الأداء الوظيفي.....
- 217(19-03):اختبار التوزيع الطبيعي.....
- 221.....(20-03):علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة.....
- 222(21-03):علاقة الارتباط بين رأس المال الهيكلي والأداء الوظيفي في المؤسسة.....
- 223.....(22-03):علاقة الارتباط بين رأس المال العلائقي والأداء الوظيفي في المؤسسة.....
- 223(23-03):علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والأداء الوظيفي في المؤسسة.....
- 225(24-03):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
- 225(25-03):تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال البشري في الأداء الوظيفي.....
- 226.....(26-03):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
- 226(27-03):تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي.....
- 227(28-03):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
- 228(29-03):تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال العلائقي في الأداء الوظيفي.....
-(30-03):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
- 229.....(31-03):تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الفكري في الأداء الوظيفي.....
-(32-03):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
- 230(33-03):تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد رأس المال الفكري في الأداء الوظيفي.....
-(34-03):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج المقترح كبديل لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
- 232(35-03):اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار بعدي رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) مجتمعين في الأداء الوظيفي.....
- 233(36-03):نتائج تحليل اختبار (T-test) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري، والتي تعزى لمتغير الجنس.....
- 235(37-03):نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال الفكري، والتي تعزى إلى متغير السن.....
- 236(38-03):نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال الفكري، والتي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي... ..
- 237(39-03):نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال الفكري، والتي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.... ..
- 238(40-03):اختبار (LSD) لتحديد الفروقات في إجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال الفكري، والتي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.....
- 239.....

- (41-03): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال الفكري ، والتي تعزى إلى متغير الأقدمية..... 340
- (42-03): نتائج تحليل اختبار (T-test) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى الأداء الوظيفي، والتي تعزى لمتغير الجنس..... 342
- (43-03): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى الأداء الوظيفي، والتي تعزى إلى متغير السن..... 343
- (44-03): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول الأداء الوظيفي، والتي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي..... 344
- (45-03): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى الأداء الوظيفي، والتي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي..... 345
- (46-03): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى الأداء الوظيفي، والتي تعزى إلى متغير الأقدمية..... 346

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	:تصنيف موارد المؤسسة.....	16
(02-01)	:شجرة تصنيف قيمة المؤسسة.....	24
(03-01)	:دور المورد البشري في بناء المؤسسة.....	29
(04-01)	:نموذج الريان لمؤسسة "سكانديا" حول رأس المال الفكري.....	67
(05-01)	:نموذج القيمة السوقية لمؤسسة "سكانديا" حول رأس المال الفكري.....	70
(06-01)	:بطاقة الأداء المتوازن.....	71
(07-01)	:نموذج "Sullivan" لقياس رأس المال الفكري.....	73
(08-01)	:رأس المال الفكري المؤسسي وفق نموذج "Lim and Dallimore".....	74
(01-02)	:نموذج "بورتر ولور" لعلاقات التأثير والتأثر بين متغيري الأداء الوظيفي والرضا والعوامل المحددة لكل منهما.....	103
(02-02)	:معايير جودة الأداء.....	108
(01-03)	:موقع المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.....	171
(02-03)	:الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.....	173
(03-03)	:نموذج الدراسة.....	179
(04-03)	:الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	193
(05-03)	:الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.....	194
(06-03)	:الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.....	195
(07-03)	:الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.....	197
(08-03)	:الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية.....	198
(09-03)	:اعتدالية التوزيع لبيانات بعد رأس المال البشري.....	218
(10-03)	:اعتدالية التوزيع لبيانات بعد رأس المال الهيكلي.....	218
(11-03)	:اعتدالية التوزيع لبيانات بعد رأس المال العلائقي.....	219
(12-03)	:اعتدالية التوزيع لبيانات متغير رأس المال الفكري.....	219
(13-03)	:اعتدالية التوزيع لبيانات متغير الأداء الوظيفي.....	220
(14-03)	:اعتدالية التوزيع لبيانات الاستبيان ككل.....	220

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الآية الكريمة
II	شكر وعرافان
III	الإهداء
IV	الملخصات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ظهور وتطور مفهوم رأس المال الفكري
3	المطلب الأول: المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة
8	المطلب الثاني: نشأة مفهوم رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره
10	المطلب الثالث: مفهوم رأس المال الفكري
12	المطلب الرابع: أهم مداخل دراسة رأس المال الفكري
22	المطلب الخامس: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي
23	المبحث الثاني: خصائص رأس المال الفكري ومبادئه الأساسية
23	المطلب الأول: خصائص رأس المال الفكري
24	المطلب الثاني: عناصر ومكونات رأس المال الفكري
32	المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري وأهميته
33	المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري
34	المطلب الخامس: رأس المال الفكري كضرورة استراتيجية في المؤسسة
36	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري
36	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري
37	المطلب الثاني: أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري

43	المطلب الثالث: آليات تكوين رأس المال الفكري.....
54	المطلب الرابع: أشكال وأوجه الاستثمار في رأس المال الفكري.....
57	المطلب الخامس: صعوبات وتحديات الاستثمار في رأس المال الفكري.....
59	المبحث الرابع: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري ومعالجته المحاسبية.....
59	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول عملية قياس رأس المال الفكري.....
62	المطلب الثاني: نماذج، أساليب ومؤشرات قياس رأس المال الفكري.....
75	المطلب الثالث: المعالجة المحاسبية لرأس المال الفكري.....
79	المطلب الرابع: الإفصاح المالي والمحاسبي عن رأس المال الفكري.....
	المطلب الخامس: موضوعية القياس في محاسبة رأس المال الفكري في ظل صعوبات
82	قياسه وتقييمه.....
85	خلاصة.....
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة للأداء الوظيفي وعلاقته برأس المال
86	الفكري.....
87	تمهيد.....
88	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.....
88	المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء الوظيفي.....
90	المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي.....
96	المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي وأهميته.....
101	المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي ومعايير.....
110	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تحسينه.....
119	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي.....
119	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وأهدافه.....
123	المطلب الثاني: مراحل وخطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي.....
126	المطلب الثالث: المقاييس والمعايير المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي.....
127	المطلب الرابع: نماذج وأساليب قياس الأداء الوظيفي.....
134	المطلب الخامس: تحديات عملية تقييم الأداء الوظيفي ومقوماتها.....
141	المبحث الثالث: تطوير الأداء الوظيفي وعلاقته برأس المال الفكري.....
141	المطلب الأول: مفهوم تطوير مستوى الأداء الوظيفي.....
142	المطلب الثاني: مجالات واتجاهات تطوير الأداء الوظيفي.....

المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بتطوير الأداء الوظيفي	146
المطلب الرابع: علاقة رأس المال الهيكلي بتطوير الأداء الوظيفي	147
المطلب الخامس: علاقة رأس المال العلائقي بتطوير الأداء الوظيفي	149
المبحث الرابع: الدراسات السابقة حول الأداء الوظيفي ورأس المال الفكري.....	152
المطلب الأول: الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري.....	152
المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي	157
المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت علاقة رأس المال الفكري بالأداء.....	161
المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة.....	164
المطلب الخامس: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	165
خلاصة.....	166
الفصل الثالث: قياس رأس المال الفكري وأثره في تطوير الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية	
الصناعية سوناطراك سكيكدة.....	167
تمهيد.....	168
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....	169
المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.....	169
المطلب الثاني: طبيعة نشاط المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.....	171
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة.....	172
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.....	179
المطلب الأول: منهج، نموذج، مجتمع الدراسة ومصادرها.....	179
المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها.....	181
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....	190
المبحث الثالث: عرض تحليل بيانات الدراسة الميدانية.....	193
المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.....	193
المطلب الثاني: تحليل وتفسير بيانات متغيري الدراسة المستقل والتابع.....	198
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيري الدراسة.....	216
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.....	221
المطلب الأول: اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة.....	221
المطلب الثاني: اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.....	224

234	المطلب الثالث: اختبار أثر المتغير المعدل على متغيري الدراسة المستقل والتابع.....
247خلاصة
249خاتمة
255قائمة المراجع
275الملاحق

مقدمة

مقدمة:

شهد عصر ما بعد الثورة الصناعية ظهور أهمية وقوة رأس المال المادي، وقد امتدت سيطرة رأس المال المادي على المفهوم السائد لرأس المال خلال الفترة من بعد الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا. ومع بداية ثورة تكنولوجيا المعلومات وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات، وتعاضم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات وقدرات الأفراد على توليد المعارف الجديدة، تم التحول من الاقتصاد المادي إلى اقتصاد المعرفة الأمر الذي أدى إلى تغير المفاهيم التقليدية المتعلقة بالإدارة، وأصبحت بذلك المعرفة عنصرا مهما من عناصر الإنتاج وتعاضم دورها كأصل حقيقي من أصول المؤسسة الذي اصطلح على تسميته " رأس المال الفكري " الذي يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة لدى العاملين في المؤسسة، وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها على اعتبار أن المؤسسات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الأصول قيمة. وقد أصبح لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في العمليات الخاصة بالمؤسسات، التي أدركت أن هناك حاجة ماسة لمواكبة التطور الذي حدث في الاقتصاد، فهو المورد الذي لا ينضب بل يزداد وذلك من خلال زيادة مهارات ومعلومات ومعارف العاملين في المؤسسة، أي أن عمره الإنتاجي يتزايد بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل المؤسسة على تسجيلها وترسخها لتصبح أصلا ثابتا من أصولها.

فالاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية للمؤسسة أدى إلى إعادة النظر في بعض المفاهيم والموضوعات الإدارية، ومن أهم هذه الموضوعات موضوع الأداء، والذي حظي باهتمام وعناية ودارسات كثيرة من قبل العديد من الباحثين في المجال الإداري، وأخذا بعدا استراتيجيا أكثر تماشيا مع التحولات التي يشهدها تطور الفكر الإداري، ولم يعد الأداء مقتصرًا على الكفاءة، أو الفعالية فحسب، بل أصبح يتعلق بكل ما يسهم في تحقيق الأهداف بتنفيذها وتحويلها في شكل مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي تترجم تحقق إنجاز الأعمال. ومع زيادة الاعتقاد بقدرة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغير المنشود، لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بنجاح أفرادها وكفاءتهم، تأتي إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المرتبة الأولى ضمن اهتمامات وأولويات الإدارة بشكل عام، حيث أن رفع مستوى الأداء الوظيفي يقودنا إلى تحسين ورفع الأداء المؤسسي. والأمر لا يقف عند فكرة تحسين الأداء فقط بل ويتعداه إلى فكرة تطوير الأداء من خلال التغذية الراجعة والتحسين المستمر للأداء الذي بات يشكل عنوانا لنجاح المؤسسات في بلوغ الأهداف وتحقيق الغايات.

ومن هنا فإن المؤسسات الجزائرية مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالاهتمام بالاستثمار في رأس مالها الفكري وتنميته بالشكل الذي يضمن لها الرفع من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها. وهذا ما يدعو إلى معرفة ومعاينة الواقع العملي للمؤسسة الجزائرية ومدى اهتمامها بتكوين رأس مال فكري يسهم في البلوغ بالأداء الوظيفي لعاملاتها إلى المستوى المطلوب لتحقيق أهدافها.

أولاً: اشكالية الدراسة

من خلال ما تقدم وفي محاولة للكشف عن دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي على أرض الواقع، باختبارنا لأحد أهم المؤسسات الاقتصادية في بلادنا الجزائر ألا وهي مؤسسة سوناطراك ممثلة بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك سكيكدة، نظراً للدور الهام الذي تلعبه هذه المؤسسة في المنطقة وتوظيفها لعدد كبير من الموارد البشرية، كما أنها تهتم بتطوير العنصر البشري باكتساب أفضل الكفاءات البشرية. ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي والجوهرى الذي سيكون محور الدراسة كالتالى:

ما هو دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك

سكيكدة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك- سكيكدة؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك- سكيكدة؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مستوى رأس المال الفكري ومستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك- سكيكدة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك- سكيكدة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات الباحثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى خصائص العينة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات الباحثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى خصائص العينة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

في محاولة لمعالجة إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة عدة فرضيات رئيسية وفرعية، في شكل فرضيات عدمية كالتالى:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الفكري

والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك سكيكدة؛

وتنتق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H_{011} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري

والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية للصناعة سوناطراك سكيكدة؛

H₀₁₂: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الهيكلي والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة؛

H₀₁₃: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال العلائقي والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة؛
الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى رأس المال الفكري في مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة؛
وتنتقل عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₂₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى رأس المال البشري في مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة؛

H₀₂₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى رأس المال الهيكلي في مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة؛

H₀₂₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمستوى رأس المال العلائقي في مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H₀₃: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

وتنتقل عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₃₁: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير الجنس؛

H₀₃₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير السن؛

H₀₃₃: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

H₀₃₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛

H₀₃₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير الأقدمية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H₀₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمدرية الجهوية الصناعة سوناطراك سكيكدة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).
وتنتق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H₀₄₁: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمدرية الجهوية الصناعة سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير الجنس؛

H₀₄₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمدرية الجهوية الصناعة سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير السن؛

H₀₄₃: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمدرية الجهوية الصناعة سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

H₀₄₄: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمدرية الجهوية الصناعة سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؛

H₀₄₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمدرية الجهوية الصناعة سوناطراك سكيكدة، تعزى لمتغير الأقدمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يشتمل الهدف الرئيسي للدراسة في قياس مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية لصناعية سوناطراك سكيكدة ودوره في تطوير الأداء الوظيفي بها، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف لا بد من المرور بعدة أهداف فرعية والمتمثلة في ما يلي:

- التعريف برأس المال الفكري ووضعه في سياقه المفاهيمي؛
- الوقوف على أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري، وكيفية قياسه؛
- تحديد العوامل التي تحكم الأداء الوظيفي وأهم عناصره وكيفية قياسه؛
- تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري وتطوير الأداء الوظيفي؛
- الفحص الميداني لهذه العلاقة على أرض الواقع؛
- الوقوف على درجة توفر أبعاد رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة من ناحية، ومن ناحية أخرى الوقوف على مستوى الأداء الوظيفي بها، من وجهة نظر اطاراتها؛
- الوقوف على العلاقة السببية بالنسبة لأبعاد رأس المال الفكري في تفسيرها لتطور مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛

- محاولة المساهمة في بناء نموذج يقس مستوى تطور الأداء الوظيفي مبني على درجة تجسيد أبعاد رأس المال الفكري بالمؤسسة؛

- لفت انتباه المسيرين وتوجيه أنظارهم إلى الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره أهم موجودات المؤسسة، بل وثروتها الحقيقية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة في حياة المؤسسات عموماً، والاقتصادية منها على وجه الخصوص، حيث يتمثل المتغير المستقل في رأس المال الفكري والذي يعكس ضرورة توجه المؤسسات إلى الاهتمام بأصولها الفكرية وإضفاء البعد الاستراتيجي في تنميتها والاستثمار فيها، والذي يشكل مخزونها العلمي ورصيد المعرفي والقوة الدافعة لها نحو الارتقاء والتميز ضمن أهدافها العامة وسياساتها الاستراتيجية. أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي تتجسد أهمية الدراسة في محاولة معرفة مدى فعالية توجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في الاستثمار في تنمية رأس المال الفكري وتحديد دوره في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بها، ومن هنا يمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أهمية رأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في تكييف المؤسسة الاقتصادية مع المستجدات والتغيرات والتحديات الراهنة، من خلال دعم وتثمين وصقل مهارات وكفاءات موظفيها، وبالتالي تحقيق الأمثلة في كافة جوانب أدائهم؛

- أهمية الأداء الوظيفي في حياة المؤسسات الاقتصادية وأثره الواضح في نجاحها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز؛

- أهمية الوقوف على واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائري ومستويات الأداء لدى موظفيها ومدى ارتباطها بما تمتلكه من أصول فكرية؛

- لفت الانتباه إلى الاهتمام أكثر بالمعرفة في المؤسسة وكيفية إدارتها (توليدها وامتلاكها، التشارك فيها، تخزينها، تطبيقها)، تماشياً مع الاقتصاد المبني على المعرفة، أين تكون المؤسسات التي لا تستطيع إنتاج معارف جديدة أن تضمن تنافسيتها وأدائها المتفوق؛

- ولدراسة أهمية بالغة في شد انتباه مسيري المؤسسات وبالأخص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى أهمية الأداء الوظيفي، مع التأكيد على ضرورة تبني نظام جاد في تطويره من خلال التحسين المستمر باستغلال ما يوفره رأس مالها فكري من ميزات؛

- أهمية المؤسسة المدروسة وهي المديرية الجهوية للصناعة سوناطراك سكيكدة ، وأهمية الفئة المدروسة وهي فئة الاطارات التي تشكل الفئة الأساسية المؤثرة في أداءها؛

- أهمية الدراسة بالنسبة للمؤسسة المدروسة، حيث يتوقع الباحث من هذه الدراسة توفير معلومات لإدارة المؤسسة المدروسة، بحيث تكون بمثابة التغذية الراجعة عن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها بما يساهم في تطويره أكثر؛
- أهمية نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة التي تسمح بتوضيح وتحديد الجوانب الأكثر تأثيراً والأقوى ارتباطاً أو حتى الأضعف ارتباطاً بما يسمح لمتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة، بتحديد الجوانب التي يتوجب زيادة الاهتمام بها؛
- أهمية مفهومي الأداء الوظيفي ورأس المال الفكري والحاجة لإجراء المزيد من الدراسة والتقصي عنهما، وتزويد المكتبة الجامعية بموضوعات تعد الدراسات فيها محدودة؛
- قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين كدراسة سابقة تنطلق منها عدة أبحاث لدراسة جوانب أخرى متعلقة برأس المال الفكري وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

- من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع دون غيره من المواضيع نذكر ما يلي:
- جاء اختياري للموضوع بحكم التخصص الذي أدرس فيه "إدارة المؤسسات"، وميلى الشخصي للموضوع باعتباره مثيراً وجديداً نسبياً؛ وكذا رغبتى في التعمق أكثر في هذا المجال لشعوري بأهميته في محاولة مني لإبراز الدور المهم الذي يلعبه رأس المال الفكري في الارتقاء بالأداء الوظيفي؛
- التطور السريع الذي يشهده الجانب النظري في مجال الاستثمار في رأس المال الفكري وتسيير المعرفة، وعدم مجاراة هذا التطور من قبل معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- أهمية تطوير الأداء الوظيفي، الذي يزيد من كفاءة أداء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها؛
- محاولة اقناع الإدارات والمالكين للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية رأس المال الفكري والاستثمار فيه، إيماناً منا بأن ضعف الأداء الوظيفي في بعضها سببه الأول هو نقص الاهتمام بهذا المورد الاستراتيجي؛
- وجود نقص نسبي في الدراسات الجزائرية التي تناولت مساهمة رأس المال الفكري في تطوير الأداء بمختلف مستوياته؛
- مكانة سوناطراك في الاقتصاد الوطني وكذا حجمها الذي يحتم عليها امتلاك آليات فعالة من شأنها التحكم وبشكل جيد في تسيير مواردها البشرية التي تربو عن المائة وخمسون ألف، وعلاقتها بالمتعاملين الخارجين الذين يتوزعون على القارات الخمس والداخلين الذين يمثلون أغلب النسيج الاقتصادي الوطني؛ ولن يتسنى لها هذا دون امتلاك رأس مال فكري قوي ومتجانس ومتناسك والعمل على صيانتها والاستثمار فيه باستمرار. ومن هنا تنبع أهمية ملائمة المؤسسة المدروسة للتطبيق الميداني للموضوع باعتبارها أحد أهم فروع سوناطراك التي تنشط في مجال تسيير التجمعات الصناعية؛

- قابلية الموضوع للبحث، فهو حديث نسبياً وآفاق البحث فيه واسعة بشكل كبير و واضح؛
- محاولة إضافة مرجع جديد وثري في الموضوع للمكتبة الجامعية.

سادساً: منهج الدراسة

بغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية قياس دور رأس المال الفكري ومساهمته في تطوير الأداء الوظيفي، وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة، استخدمنا في بحثنا المنهج الوصفي. بالاعتماد على قائمة متنوعة من المراجع والدورات الحديثة المتخصصة وبعده لغات، عربية، إنجليزية وفرنسية، وقد تناولت هذه المصادر جوانب مهمة من الدراسة بكثير من التفصيل والتجديد المستمر، كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يعتبر من بين أساليب المنهج الوصفي وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة في المؤسسة محل الدراسة من خلال اعتمادنا على استمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، ومن ثم تحليلها وتفسيرها والخروج بالنتائج والتوصيات.

سابعاً: حدود الدراسة

تمثل حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية: المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة؛
- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية المخصصة للدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة امتدت من ديسمبر 2017 إلى أواخر ماي 2018.
- الحدود البشرية: جميع إطارات المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة؛
- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقة بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، مع اعتماد تصنيف المتغير المستقل إلى ثلاثة أبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي).

ثامناً: صعوبات الدراسة

في الفترة التي قمنا بها بالدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات، منها ما هو متعلق بالجانب النظري ومنها ما هو متعلق بالجانب التطبيقي، وتمثل في:

- الصعوبات المتعلقة بالجانب النظري: الصعوبة المتعلقة بكثرة المراجع خصوصاً ما تعلق منها برأس المال الفكري، رغم حداثة هذا المفهوم إلا هناك كم هائل من الكتابات والأبحاث المختلفة في هذا المفهوم بمختلف مكوناته، ما استدعى جهداً ووقتماً أطول لتمحيص الراجع منها والصائب والأنفع لدراستنا. ومن جهة أخرى واجهنا صعوبة في كون غالبية الدراسات السابقة المتوفرة حول الموضوع قامت بدراسة أثر رأس المال الفكري على مستوى الأداء المؤسسي، أما الدراسات السابقة التي قامت بدراسة أثر رأس المال الفكري على مستوى الأداء الوظيفي فقد كانت محدودة جداً؛ علاوة على ذلك شكلت حداثة الموضوع عائقاً آخر تمثل في عدم وجود تعريف موحد ومتفق عليه لهذا المفهوم

الإداري، مما جعل صعوبة في تحديد أبعاده. إضافة إلى عائق آخر واجهنا في ترجمة بعض العبارات الدقيقة من اللغتين الإنجليزية و الفرنسية.

- الصعوبات المتعلقة بالجانب التطبيقي: كانت في إيجاد المؤسسة المناسبة التي تتلاءم مع موضع الدراسة، ما استدعى جهداً ووقتماً أطول للقيام بعدة زيارات لعدة مؤسسات وجمع بيانات عنها في ما يخص قابليتها لاحتواء موضوع الدراسة؛ وهناك صعوبات أخرى كانت على المستوى التطبيقي بالمؤسسة محل الدراسة، تمثلت في صعوبة توزيع الاستبيان واسترداده، نظراً لكبر المساحة الجغرافية للمؤسسة، الذي حتم علينا التنقل بين مختلف مديريات المؤسسة المتباعدة.

تاسعاً: هيكل الدراسة

من أجل إعطاء الموضوع محل الدراسة ما يستحقه من بحث وتمحيص، وقصد الوقوف على النقاط المفصلة في البحث ووضعها في سياقها، وبغرض تحليل إشكالية دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي، والوصول إلى نتائج تثبت أو تنفي صحة الفرضيات التي استهّلينا بها هذه الدراسة، قمنا بمحاولة الدراسة ضمن ثلاثة فصول مرابطة كالتالي:

- الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، وفيه تعرضنا إلى المقاربات النظرية التي تناولت هذا المفهوم وتطوره التاريخي، مبرزنا بذلك أهميته وأهم التصنيفات التي تناولته، مع الإشارة إلى التصنيف الذي اعتمد عند إعداد النموذج المقترح لدراسة دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي. لنتناول بعد ذلك أهم أساليب قياس رأس المال الفكري، لنتهي بعد ذلك إلى الاستثمار في رأس المال الفكري وطرق معالجته المحاسبية.

- الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة للأداء الوظيفي وعلاقته برأس المال الفكري، ليتضمن في بدايته الأداء الوظيفي وأهم المفاهيم المتعلقة به وكيفية تحسينه، ثم يستعرض أهم المؤشرات والأساليب المستخدمة في تقييمه، ليتناول بعد ذلك علاقة رأس المال الفكري بمختلف مكوناته بتطوير الأداء الوظيفي، ليتطرق في نهاية الفصل إلى تمحيص أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع واستخراج ما يستفاد منها في هذه الدراسة مع تبيان تكاملها معها.

- الفصل الثالث: تناول قياس رأس المال الفكري وأثره في تطوير الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، باستخدام أداة الاستبيان في تجميع البيانات التي تمثل في آراء إطار المؤسسة خلال فترة الدراسة حول مستوى كلا من رأس المال الفكري والأداء الوظيفي، وتم استعراض هذه البيانات وتحليلها واختبار صحة فرضيات الدراسة بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.

وسنختم هذه الدراسة بخاتمة، نستعرض من خلالها أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات. لنصل بعد ذلك إلى وضع بعض الآفاق لدراسات مستقبلية يمكن من خلالها إثراء جوانب أخرى من الموضوع والتوسع فيه أكثر.

الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

تمهيد:

شهد الاقتصاد المعاصر تغيرات وتطورات بيئية، أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المؤسسة، إلى التركيز على المعرفة باعتبارها أهم المدخلات لخلق القيمة في المؤسسة. وشكلت ثورة المعلومات في ظل بيئة متسارعة التغير تحديات كبيرة أمام المؤسسات، التي بدأت تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مجابهة هذه التحديات بطرق مبدعة، فكانت الأصول المعرفية أو اللاملموسة ممثلة في ما يطلق عليه اسم "رأس المال الفكري" هي السبق في مجابهة هذه التحديات. وبهذا أضحت الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة يشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجية لثروة المؤسسات وازدهارها. وأصبح تفوقها في بيئة المنافسة الحادة مرهوناً بقيمة هذه الموجودات واستراتيجية إدارتها.

واستناداً إلى ما سبق، فإن هذا الفصل يهدف إلى محاولة الإلمام بمختلف الجوانب النظرية التي تثار حول رأس

المال الفكري من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ظهور وتطور مفهوم رأس المال الفكري؛
- المبحث الثاني: خصائص رأس المال الفكري ومبادئه الأساسية؛
- المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري؛
- المبحث الرابع: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري ومعالجته المحاسبية.

المبحث الأول: ظهور وتطور مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم التي ظهرت حديثاً، ولقت الكثير من الاهتمام من طرف الكتاب والباحثين، ما جعل المفاهيم المتعلقة به في تطور مستمر. لذا من الأهمية بمكان استعراض نشأة وتطور مختلف هذه المفاهيم.

المطلب الأول: المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة

شهد المفاهيم الإدارية لتسيير المؤسسات في العصر الحديث الكثير من التغيرات، نظراً لظهور المعرفة كعنصر من عناصر الإنتاج في الاقتصاد الحديث لذا سمي باقتصاد المعرفة.

أولاً: مفهوم اقتصاد المعرفة

ساد التصنيف الكلاسيكي لعوامل الإنتاج (الأرض، رأس المال والعمل) إلى غاية ظهور عامل آخر أوجدته تغيرات الظروف الاقتصادية وتطور هيكله المؤسسات وتعدد الاحتياجات، حيث قل بريق الاقتصاد المعتمد على الإنتاج الكمي ليحل محله الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة التي أضحت أكثر أهمية في المؤسسة، وأقوى مصدر تنافسي لها، والذي يمكنها من غلق الفجوة بينها وبين المنافسين فضلاً على أن المعرفة ذاتها تعد مجالاً واسعاً للتعاون بين المؤسسات.¹

وقد شهد مفهوم اقتصاد المعرفة تطوراً كبيراً في العقود القليلة الماضية مع اتساع استخدام شبكة الأنترنت والتجارة الإلكترونية والدفع الإلكتروني، ويقوم هذا الاقتصاد على وجود بيانات يتم تطويرها إلى معلومات، ومن ثمة إلى معرفة وحكمة في اختيار الأنسب من بين الخيارات الواسعة التي يتيحها اقتصاد المعرفة، وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح اقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة " Knowledge Society and Knowledge Economy " كان أول استخدام له في الفصل الثاني عشر من كتاب " The Age of Discontinuity " لـ Peter Drucker، وكثيراً ما تستخدم مصطلحات متعددة للتأكيد على جوانب مختلفة لاقتصاد المعرفة منها مجتمع المعلومات، والاقتصاد الرقمي، وشبكة الاقتصاد الجديد أو اقتصاد المعرفة وثورة المعلومات.²

يعرف " Barclay & Philip " اقتصاد المعرفة على أنه دراسة وفهم تراكم المعرفة وتحفيز الأفراد على الاكتشاف، التعلم والحصول على ما يعلمه الآخرون.³ فهذا التعريف يميل إلى وجهة نظر الابتكار ودوره في توليد المعرفة الهادفة لتطور الاقتصادي وزيادة الإنتاجية وتحسين دخل الفرد.

¹: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:130.

²: Diana G. Oblinger, **Games Changers: Education and Information Technologies**, EDUCAUSE, usa, 2012, p:01.

³: Barclay Rebecca & Murray Philip, **what is Knowledge Management?**, Knowledge Praxis, Vol. 7, 1997, p:01.

ومن جهته " Peter Drucker " اعتبر أن المعرفة في مجتمعنا المعاصر أصبحت موردا أساسيا للأفكار والاقتصاد عموما، أما العوامل التقليدية للإنتاج فلن تختفي لكن ستصبح من الأمور الثانوية وسيكون الحصول عليها سهلا وميسورا إذا توفرت المعرفة المتخصصة.¹ وهنا يركز هذا التعريف أكثر على استخدام المعرفة كأهم عامل من عوامل الإنتاج والنمو الاقتصادي.

أما اقتصاد المعرفة عند " k. SNELLMAN & W.POELL " فيتمثل في إنتاج السلع والخدمات المعتمدة على نشاطات المعرفة المكثفة التي تساهم في تسريع التكنولوجيا والتقدم العلمي، اعتمادا على القدرات الفكرية بدل من الثروات المادية والطبيعية، مع دمج جهود التحسين في كل مرحلة من عمليات الإنتاج عن طريق البحوث والتطوير والعلاقة مع الزبائن التي تنعكس ايجابيا على تزايد الناتج الداخلي الإجمالي.² وهذا التعريف دمج بين توليد المعرفة واستخدامها في مختلف مراحل الإنتاج الذي يعتبر أحد أهم مضامين النشاط الاقتصادي.

ومن هنا وجب التمييز بين مستويين أو دالتين مختلفتين لتعبيري "اقتصاد المعرفة" و"الاقتصاد القائم - أو المبني - على المعرفة"، حيث أن الدلالة الأولى لتعبير اقتصاد المعرفة هي ما يتعلق باقتصاديات عمليات المعرفة ذاتها، سواء من حيث تكاليف العملية المعرفية أو الذهنية مثل تكاليف البحوث والتطوير، أو تكاليف إدارة الأعمال الاستشارية أو إعداد الخبراء وتدريبهم من جهة، وبين العائد أو الإيراد الناتج من هذه العملية باعتبارها عملية اقتصادية مجردة من جهة أخرى؛ أما الدلالة الثانية لتعبير الاقتصاد القائم على المعرفة فهي تنبه إلى معنى أكثر اتساعا ورحابة، بحيث تشمل جمع قطاعات المعرفة والمعلومات والاستشارات الذهنية داخل نسيج الاقتصاد سواء كان نشاطا سلعيا أو خدميا عينيا كان أو نقديا.³ فالاقتصاد القائم على المعرفة يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، أي أنه يعتمد على تطبيق الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، فالدول الصناعية الكبرى التي استفادت من منجزات الثورة العلمية التكنولوجية وسخرتها في صناعات تولد لها معارف ومكتشفات جديدة وتقنيات متطورة قد وصلت إلى مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة، أو ما يمكن أن نسميه مرحلة ما بعد الاقتصاد المعرفي، أما الدول التي تسعى إلى إنتاج المعرفة من ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين للمعرفة فهي مازالت في طور الاقتصاد المعرفي.⁴

واختصارا يمكن القول أن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي يشكل فيه إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها، المحرك الرئيس لعملية النمو المستدام ولخلق الثروة وفرص التوظيف في كل المجالات. فهو يقوم أساسا

¹: بيتر دركر، فن الإدارة: ترجمة عبد الهادي الميداني، دار العبيكان، الرياض، 2004، ص 220.

² : Walter .W. POWELL& Kaisa SNELLMAN, **The Knowledge Economy**, Annual Review of Sociology, Vol. 30, 2004, p: 201.

³ : عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي: مشكلاته وأفق تطوره، شركة أبو ظبي للطباعة والنشر، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص: 05.

⁴ : محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص ص 238-239.

على إنتاج المعرفة (أي خلقها) واستخدام ثمارها وإنجازاتها، بحيث تشكل هذه المعرفة (سواء ما يعرف بالمعرفة الصريحة التي تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، أو المعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم ومعارفهم وعاداتهم وتفاعلاتهم) مصدراً رئيساً لثروة المجتمع ورفاهيته.¹

وبناءً على ما تقدم، فإن اقتصاد المعرفة في الأساس يقصد به الاقتصاد الذي ينتج عن تقدم المعلومات بعد العصر الصناعي، وهو فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية يقوم على فهم جديد لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع، وهو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، فهو يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها نقطة الانطلاق له، أي أن المعرفة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية والمعلومات والمعرفة هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، وأن المعلومات وتكنولوجياها تشكل وتحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاتها.

ثانياً: أسس اقتصاد المعرفة ومتطلباته

عموماً ارتبط هذا المفهوم بثورة المعلوماتية التي أثرت على هيكل نشاطات الاقتصاد، ولهذا نجد له تسميات أخرى مرتبطة بتكنولوجيات الإعلام والاتصال على غرار: اقتصاد المعلومات، اقتصاد الأنترنت، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الإلكتروني، ويعد تطور النظام الرأسمالي أحد مصادر نشأة اقتصاد المعرفة حيث أن الرأسمالية بطبيعتها تفرض التجديد المستمر للمنتجات وتقنيات الإنتاج. هذا التجديد يقتضي وجود معلومات جديدة يكون مصدرها البحث العلمي. إذن فإن اقتصاد المعرفة يقوم على أسس مختلفة عن اقتصاد الصناعة التي نورد أهمها في ما يلي:

- من حيث طبيعة الموارد الاقتصادية: حيث يتعامل الاقتصاد الصناعي مع الموارد من خامات، آلات ومنتجات مادية، بينما يتعامل اقتصاد المعرفة مع الموارد اللامادية من بيانات، معلومات، معارف وبرمجيات؛
- من حيث طبيعة العوائد والكلفة: يركز اقتصاد الصناعة على عناصر العائد والكلفة المحسوسة، بينما اقتصاد المعرفة يتعامل علاوة على ذلك مع العناصر غير المحسوسة مثل: عائد الاستثمار في مجال التعليم وتنمية العنصر البشري؛
- من حيث القيمة: يتعامل الاقتصاد الصناعي مع ثنائية قيمة المنفعة والتبادل ويتعامل اقتصاد المعرفة - إضافة إلى ما سبق - مع القيمة الزمنية وقيمة المعلومات؛
- من حيث الملكية: يتعامل الاقتصاد الصناعي مع الملكية المادية بينما اقتصاد المعرفة يتعامل مع الملكية الفكرية أساساً؛
- من حيث طبيعة الإنتاج: يقوم الإنتاج الصناعي على مبدأ الإنتاج من الصفر بينما يقوم الإنتاج المعرفي على طور وإعادة الإنتاج أو تكرار الإنتاج بالنسخ؛

¹ : محمد دياب، اقتصاد المعرفة: حقبة جديدة نوعياً في مسار التطور الاقتصادي، معهد الميثاق للتدريب والدراسات والبحوث، الموقع الرسمي للمعهد من خلال الرابط التالي: <http://www.almethaq.info/news/article1395.htm> ، بتاريخ: 2015/07/06، على الساعة: 18:02

- من حيث الاستهلاك: بينما تنضب الموارد المادية مع زيادة استهلاكها، تنمو الموارد المعرية مع زيادة استهلاكها؛

- من حيث علاقة العرض والطلب: يتسم سوق الاقتصاد الصناعي بكونه سوق ينمو بدفع العرض، على النقيض من ذلك ينمو سوق اقصاد المعرفة بدفع الطلب.

إذن، فاقصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، ومعنى ذلك أن المعرفة تشكل فيه مكوناً أساسياً في العملية الإنتاجية، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون، وكذلك فهو يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها نقطة الانطلاق لهذا النوع من الاقتصاد، أين تتحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته، فهو اقتصاد المعلومات أو اقتصاد ما بعد الصناعي، تلعب فيه المعرفة دوراً هاماً في خلق الثروة، وهذا دور قديم ظلت المعرفة تلعبه في الاقتصاد، لكن الجديد هو حجم المساحة التي تحتلها فيه، حيث أصبحت أكبر وأكثر عمقا مما كانت عليه من ذي قبل.

ويستند الاقتصاد المعرفي إلى المعرفة كمحرك أساسي للنمو الاقتصادي، ومن الطبيعي أن تكون شروط إقامة عملية تنموية أساسها المعرفة تقتضي قوة عاملة متعلمة وماهرة، بنية تحتية حديثة، نظام ابتكاري فعال ونظام مؤسسي محفز على الابتكار الناجح ونشر استخدام المعرفة الحالية. ويمكن توضيح أسس الاقتصاد المعرفي النقاط التالية:

- القوة العاملة المتعلمة والمهنية: يمكن تطوير المهارة بشكل مستمر وتطويرها لإنتاج المعرفة وتطبيقها بفعالية من خلال نظام التعليم والتدريب بمختلف أقسامه: التعليم الأساسي والثانوي، التكوين المهني، التعليم العالي والتعلم المستمر، حيث تنوع أهمية ووزن كل من هذه الأقسام التعليمية وفق المستوى التنموي للبلد، على سبيل المثال يستحوذ التعليم الأساسي مزيداً من الاهتمام في المستويات الأولى للتنمية، لأن القراءة والكتابة والحساب أسس لا غنى عنها لبناء المهارات العليا، أما في المستويات العليا، فالتعلم المستمر له أهمية كبيرة في السياق الحالي من ثورة المعرفة، كما أن العولمة تعمل على سد الفجوة بين الحاجة من المهارات الأساسية والحاجة للمهارات المتقدمة مُجبراً الدول على تغطية أهداف تربوية متقدمة لكي تظل منافسة في السوق؛

- البنية التحتية المعلوماتية الحديثة: تهدف إلى تيسير التواصل الفعال ونشر المعلومات ومعالجتها، وتعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنية التحتية الجوهرية للاقتصاديات الحالية حيث تعطي السياسات الخاصة عن طريق التواصل عن بعد، وتتطلب استثمارات لبناء وتسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية، عبر مجموعة متنوعة من التطبيقات الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، الاقتصاد الإلكتروني...، لهذا كان على الدول متدنية الدخل التركيز أولاً على البنية التحتية الأساسية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قبل تطوير تكنولوجيا وتطبيقات متقدمة؛

- النظام الابتكاري: يتشكل من شركات ومراكز بحثية وجامعات ومستشارين بالإضافة إلى المؤسسات القادرة على مواكبة المعرفة والتكنولوجيا الجديدة، بالنسبة للدول النامية تتأتى معظم المعرفة والتكنولوجيا الراجعة للابتكار من مصادر أجنبية، عبر الاستثمار الأجنبي المباشر، الواردات من المعدات والبضائع الأخرى واتفاقيات الترخيص، وللمصادر الأجنبية أهمية عند تدني النمو الاقتصادي، من دون إغفال المصادر الداخلية الكامنة الممكن تطويرها؛

- النظام المؤسسي للدولة: يهيئ الظروف للتعبة الفعالة وتخصيص الموارد من أجل تحفيز قيام المشروعات وتشجيع ابتكار المعرفة ونشرها والاستخدام الأمثل لها، هذه الفكرة تشمل الإطار الاقتصادي مروراً باللوائح والقوانين التجارية، التمويل والنشاطات المصرفية، أسواق العمل والإدارة، بما يقتضي إرساء قواعد الحكم الرشيد.¹

ثالثاً: انعكاس اقتصاد المعرفة على بيئة المؤسسة

غيرت أسس وخصائص اقتصاد المعرفة في بيئة عمل المؤسسات التي أصبحت تتميز بما يلي:

- تكنولوجيا المعلومات: كثفت ثورة تكنولوجيا المعلومات حركة ترميز المعرفة، وزيادة حصة المعرفة المنتجة في مخزون الاقتصاديات المتقدمة، مما أتاح لها الوصول لأبعد مسافة ممكنة وبتكلفة قليلة نسبياً، وبالتالي أصبحت عملية مشاركتها وتحويلها أسهل، كما ساهم ترميز المعرفة في تخفيض تكلفة الاستثمارات، وتجنب الازدواجية في البحث عن المعرفة من جديد، وقد ساهم الحزن المتراكم للمعارف في التأثير إيجابياً على النمو الاقتصادي؛

- نظام مرن: ساد المفهوم التaylorي للإدارة حتى سنوات الستينات، لكن بعد هذه الفترة بدأ التوجه شيئاً فشيئاً نحو مرونة أكبر في التنظيم والذي ساهم في رفع إنتاجية رأس المال، من خلال إدماج عنصري "التفكير" و"العمل" في كامل أطوار العملية الإنتاجية، كما أن التنظيم الجديد يعتمد على التقليل من المستويات الإدارية الوسيطة المعرقة لتدفق المعلومات، وتجنب تخصص وتقسيم العمل المفرط، بتحديد مهام ومسؤوليات متعددة (عمال متعددي المهارات)، عن طريق استغلال مجموعات العمل وتدوير المناصب، الأمر الذي ساهم في الجمع بين المرونة والسرعة في الإنتاج وتدني التكلفة وضمان مستوى عالي من الجودة، ففي السابق كان يتم رفع الإنتاجية باستخدام وفورات الحجم، أما الآن فيتحقق ذلك عن طريق مفهوم وفورات النوع، عبر إنتاج أنواع عديدة من السلع أو الخدمات دون أن يؤدي ذلك إلى التضحية بوفورات الحجم؛

- تطور مفهوم المعرفة والمهارات والتعلم: إن النجاح الكبير في ترميز المعرفة وبالتالي تخفيض كلفة نقلها ونشرها، جعل الدخول إلى المعلومات ومخزون المعرفة أمراً سهلاً، وبالتالي ازداد الطلب على المهارات المعرفية التي تستخدم في انتقاء المعلومات وفرزها واستخدامها؛

¹: محمد أمين مخيمر و موسى أبو طه، بناء اقتصاديات المعرفة: استراتيجيات تنمية متقدمة (ترجمة لأبحاث البنك الدولي)، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص: 60-61.

- ظهور المفهوم النظري للابتكار: في الاقتصاد القائم على المعرفة تسعى المؤسسات إلى إقامة العلاقات المعرفية التي من شأنها ترويج التعلم التفاعلي والمشاركة في الموارد والأصول المعرفية؛
- نظام جديد للإنتاج مهيكّل حول المعرفة: مصدره التطور التكنولوجي والإبداع؛
- رفع التنافسية: لأن المعرفة تخلق الفرق، سواء على المستوى الكلي (الاستثمار في التعليم)، أو على مستوى المؤسسة (الاستثمار في رأس المال البشري)؛
- صفة الشبكية: من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة، الهواتف الخلوية، الاتصالات المباشرة عبر الأقمار الصناعية، الأنترنت والتلفاز التفاعلي، مما وسع إمكانية المشاركة داخليا وأيضاً بين المؤسسات، كما ساعدت الأنترنت على تفعيل نموذج المؤسسات الافتراضية.¹

المطلب الثاني: نشأة مفهوم رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

يمكن تحديد ثلاثة مراحل أساسية مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطوره وانتشار استخداماته. وهي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: بداية الاهتمام بالقابليات البشرية

لقد كانت بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية في القرن السابع عشر، فقد أكد الاقتصادي Petty William على فكرة اختلف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، مما مهد لمفهوم رأس المال البشري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام 1776 أشار (Adam Smith) في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.²

و أكد (Alfred Marshall) في عام 1890 على الاستثمار في البشر بقوله: "إن أثنى ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر"، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بخاصية لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي أن إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه تزايد خبراته ومهاراته، وأن عمره الإنتاجي لن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.³

و قد تجلّى فعليا أساس نظرية رأس المال البشري المعاصرة سنة 1906 على يد الاقتصادي (Ivring Fisher) عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. وعند نهاية الخمسينات توسع (Theodore Schultz) و (Jacob Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال

¹ : John HOUGHTON & Peter SHEEHAN, **A Primer on the Knowledge Economy**, Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University, Australia, 2000, pp: 10-12.

² : Petty.R, Guthrie.j, **intellectual capital literature review measurement: reporting and management**, journal of intellectual capital, VOL. 1, N°2, 2000, P 176.

³: الحبيب مصدق جميل، التعليم و التنمية الاقتصادية، الدار الوطنية للتوزيع و الإعلان، بغداد، 1981، ص36.

مستقلة عن رأس المال التقليدي، آخذين في نظرهما خصائصه الاقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه، وذلك ما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي.¹

و قد تسارعت تطورات نظرية رأس المال البشري في مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات مؤدية بشكل واضح إلى فهم السلوك الانساني على المستويين الفردي والاجتماعي فقد ميز (Gary Becker) بين رأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد. وأما (M. Blang) فصنف رأس المال البشري في عام 1976 إلى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب أثناء العمل، البحث عن وظيفة، استجاء المعلومات، الجرة، التحسن في الصحة.²

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بدايات ثمانينات القرن العشرين، أصبح المدبرون والمستشارون والأكاديميون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشيء من البطء، إلى أن الأصول غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها، ففي عام 1980 من خلال دراسة على أداء مؤسسات اقتصادية يابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم تفسير هذا الاختلاف بوجود تباين في نسبة الأصول غير الملموسة التي تملكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات، و أكدت هذه الدراسة على أن الأصول غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المؤسسات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة. وفي عام 1986 كذلك قام (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي"، إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى نتائج وخبرات مؤسسات مبدعة وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولاً، ومن ثم تعليم أفرادها تبعاً لآليات استخلص العوائد من الإبداع. وشهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تنويجاً لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث محطات بارزة، أولها عام 1990 عندما أطلق (Ralph Stayer) ولأول مرة مصطلح "رأس المال الفكري"، وثانيها عند ما نشر (T. Stewart) عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 أيضاً وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد (Leif Edvinson).³

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وظهور نظرية رأس المال الفكري

في منتصف التسعينات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمؤسسات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام

¹ : رياض بن صوشة، نادبة خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدول الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة شلف، ص3.

² : رياض بن صوشة ونادبة خريف، مرجع سبق ذكره، ص3.

³ : راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص ص 371 - 370.

1993اهتمت شركة "Dow Chemical" بالبحث في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا واختيار وتطوير الأفكار التي حققت الفوائد الأعلى، وعينت (Gordon Petrast) كمدير للموجودات الفكرية.

و في عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني مؤسسات، أطلق على هذا الاجتماع "رأس المال الفكري"، وتضمن جدول أعمال الاجتماع عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرائق استخراج القيمة منه، وشهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري واتجاهاته وطرائق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعبورها وآلية استعمالها. وفي عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي عام 2000 وعام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري و إدارته.¹

المطلب الثالث: مفهوم رأس المال الفكري

على الرغم من حداثة النسبية التي يمتاز بها موضوع رأس المال الفكري في الفكر الإداري والمحاسبي وأهميته المتزايدة ودوره الفعال في استمرارية ونجاح المؤسسات في العصر الحديث، إلا أن تتبع الكتاب والباحثين في هذا المجال يظهر نتائج غير مكتملة وغير متبلورة، إنما هي في مرحلة التطوير والبناء والاستكشاف. وهذا ما يفسر تعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري. وهو ما يستوجب التعرض لأهمها، في ظل عدم الاتفاق على تعريف محدد وشامل:

لمصطلح رأس المال الفكري معنى لغويا ومعنى اصطلاحيا، حيث نجد أن كلمة فكر مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين " inter " وتعني بيّن وضمناً تعني العلاقات، و " Lectio " وتعني القراءة والمعرفة وعند إضافة "Capital" التي تعني مجموع مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية.²

ومن الناحية الاصطلاحية، يعد (Ralph Stayer) مدير شركة (Johansonville) للأطعمة أول من أطلق عبارة "رأس المال الفكري" وذلك عام 1990، حيث قال: "في السابق كانت المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة أهم مكونات الثروة لدول وأهم موجودات الشركات، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات ثروة الأمم وأعلى موجودات الشركات".³

¹: رياض بن صوش ونادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص4.

²: المعاينة صالح، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص1.

³: المرغجي عادل حرحوش وصالح أحمد علي، رأس المال الفكري : طرق قياسية وأساليب المحافظة عليه، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص13.

وهذه المقولة لا تعرف رأس المال الفكري وإنما تعترف بوجوده كأحد أهم مكونات الثروة بالنسبة لدول والشركات، مثيرة بذلك الأفكار لتعريف هذا المصطلح الجديد والمهم.

يقول (Thomas Auer): "يوصف رأس المال الفكري غالباً بأنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة، ولا شك في أن رأس المال الفكري يمثل أهم رصيد من المعارف على أساس منظم، هذه القيمة لا تعلن في التقارير السنوية ولا تظهر في تحليل النماذج التقليدية".¹

ويعرف "Stewart" رأس المال الفكري على أنه: " يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة".² ويتضح من خلال هذا التعريف أن رأس المال الفكري يعتبر مصدراً مهماً لتحقيق الثروة وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، كما أبرز التعريف بعض مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في الأصول المعنوية غير الملموسة متمثلة في المعرفة والمعلومات، بالإضافة للأصول الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، إلا أن التعريف تجاهل الأصول العلائقية المتمثلة في علاقة المنشأة بالزبائن والعملاء والموردين والجهات الأخرى والتي تعتبر من المكونات المهمة لرأس المال الفكري.

ويرى "Edvinsson" أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي على صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة.³ من خلال هذا التعريف يظهر أن رأس المال الفكري يمثل كياناً معنوي غير ملموس وأن العوائد المتوقعة لذلك الكيان تتسم بعدم التأكد، بالإضافة إلى أن هناك صعوبة في قياس وتقييم تلك الأصول، وذلك بسبب صعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها. كما يتضح بأن "Stewart" يتفق مع "Edvinsson" بأن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات الثروة والقدرات التنافسية للمؤسسة. ويتفق كذلك بإسقاط الأصول العلائقية من تعريفهما.

ويعرف "Guthrie" رأس المال الفكري بأنه "القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة"⁴ ويظهر من هذا التعريف أن "Guthrie" يتفق مع كلا من "Stewart" و"Edvinsson" على أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم عوامل دعم القدرات التنافسية للمؤسسات.

¹ : Thomas Auer, **Benchmarking Intellectual Capital**, Wissens management- Das Magazin für Führungskräfte, vol.(04), Germany, 2004, p1..

² : Stewart, T.A., "**Intellectual Capital : The new Wealth of Organization**", New York, Doubleday Currency, 1997, p09.

³ : Edvinsson. L., Study: "**Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation**", Journal of Human Resource Costing and Accounting. Vol. (4), No. (1), 1999, p:22.

⁴ : Guthrie. J, **Measurement and reporting of intellectual capital**, journal of intellectual capital, Vol.(1), No.(2), 2001.p:06.

ويرى " Sache " أن " رأس المال الفكري يمثل القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة للمؤسسة معينة، وهما رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري، كما يرى أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق زيادة في ثروة المؤسسة".¹ ويعاب على هذا التعريف تجاهله لأهمية الأصول العلائقية التي تمتلكها المؤسسة نتيجة علقته طويلة الأجل مع الزبائن والموردين والأطراف الأخرى. ونجد أن هذا نفسه التعريف الذي قدمته مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) حيث عرفت رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة للمنشأة هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.²

ويعرف "Sveiby" رأس المال الفكري من وجهة نظره بأنه: "عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة إلى قيمة مضافة، فهو طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المادة الأولية والرئيسية للاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة".³

كما يرى "Zesolt" أن "رأس المال الفكري يعتبر أحد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابداع والابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة".⁴

من خلال ما تم استعراضه من تعاريف وأفكار يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري يتمثل في: كل ما تمتلكه المؤسسة من معرفة ضمنية (أفكار في أذهان الأفراد...) أو صريحة (كبراءات الاختراع، طرق العمل وعلاقات المؤسسة... إلخ)، يمكن استغلالها في تحسن الأداء (أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة) من أجل خلق قيمة مضافة، تسهم في تعظيم ثروة المؤسسة.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعرفة الضمنية لدى الأفراد بشكل المطلوب، إلا إذا استطاعت تحويلها إلى معرفة صريحة. ومن ثم فالمؤسسة ملزمة بالاستثمار في هذا الجانب.

المطلب الرابع: أهم مداخل دراسة رأس المال الفكري

وتشمل التخصصات التي ينطلق منها الباحث لدارسة موضوع رأس المال الفكري، وبالنظر لحداثة وأهمية هذا الموضوع وتعدد المداخل التي تناولت هذا المفهوم الإداري الذي أصبح حجر الزاوية في العملية الإدارية برمتها، وجب علينا التطرق لأهم هذه المداخل للإحاطة أكثر بهذا المفهوم.

أولاً: رأس المال الفكري من منظور اقتصادي

¹ : Sache C., Study: "Developing Intellectual Capital at Skandia", Long Range Planning, Vol. 18, No. 2, 2002,p:09.

² : الجندي نعال أحمد ، قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة: نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 65، جامعة القاهرة، لقاهرة 2005، ص118.

³ :Sveiby K., **Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard**, academy of management executive, Vol. 64, No. 4, 2001.

⁴ : Zesolt S., **Business transformation by knowledge management**, Strategic Management Journal, Vol.13, No.2, 2003.

تستخدم المؤسسات الحديثة المعرفة وتنتجها، فهي تستعمل المعلومات، وتصوغ الخطط والبرامج، تتخذ القرارات، توجه السلوكيات، تتعلم وتبدع. وتزداد القناعة يوماً بعد يوم بأن المورد الأساسي في خلق القيمة هو رأس المال الفكري، وكما قال (P. Drucker): "لم تختفي وسائل الإنتاج التقليدية من أرض وعمل ورأس مال، ولكنها أصبحت ثانوية، وأصبح المورد الأساسي الوحيد هو المعرفة".

وقد أدى الاعتراف المتزايد لدور المعرفة والموجودات اللاملموسة وطبيعتها الضمنية، ومدى محاولة فهم مساهمتها في خلق الميزة التنافسية على المستوى الجزئي أو الكلي للاقتصاد إلى تحفيز عدة جهات للبحث في مجال الابداع التكنولوجي وإدارة المعرفة.

ويعود الفضل في تنمية الموجودات اللاملموسة الناتجة في المؤسسات إلى التعليم، التجربة ونشاطات البحث والتطوير التي ازدهرت في ثمانينات القرن الماضي. وقد أنشئ أول مخبر مستقل للبحث بشكل نظامي في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1876 من طرف " T. Edison " وفي عام 1886 أنشأ " Arthur D. Little " مؤسسته التي أصبحت فيما بعد مؤسسة كبيرة للاستشارات تعاملت معها عديد من الشركات الكبرى مثل: (B.F. Goodrich, 1895) , (Dupont, 1900)، (Eastman Kodak, 1902) وغيرها، وقد شكل المخبر الصناعي نقلة نوعية في التاريخ الصناعي للولايات المتحدة الأمريكية في الوقت الذي كانت فيه الاختراعات عبارة عن أعمال فردية.

ويرجع تأسيس نشاط البحث والتطوير بشكله النظامي إلى تزايد خطر المنافسة والذي يتطلب استراتيجيات استباقية فيما يتعلق بالإبداع والابتكار. وأدركت الكثير من المؤسسات أن المخاطرة في مجال البحث والتطوير أكثر منها عند استخلاص القيمة من الأصول الملموسة. فقد اصطدمت الكثير من المؤسسات بمفارقة، كونها رائدة في مجال البحث والتطوير لكنها لا تستفيد من القيمة الكامنة في تلك الاستثمارات الضخمة، وسرعان ما تجد أنه قد تم الاستلاء على ثمره بحوثها من طرف المنافسين، إضافة إلى ضياع الكثير من البحوث في أدراج المختبرات. فعلى سبيل المثال قام مركز البحث والتطوير التابع لمؤسسة " Xerox " بثورة كان لها أثر كبير في الاقتصاد في مجال الحواسيب المحمولة، الشبكات المحلية، ومختلف تقنيات العرض وأصدرت بعد ذلك الخلفية التكنولوجية لحواسيب (Apple Macintosh) وقد حقق مساهم " Xerox " أرباحاً كثيرة إلا أن الأمر انتهى بمعظم المزاي بين يدي منافسيها.

وما بين فترة الثمانينات والتسعينات، ظهر نموذج جديد للبحوث في المؤسسات تميز بعدة خصائص أهمها:
- لامركزية وظيفة البحث والتطوير، بهدف تقريبها من الموظفين. فنجد "Intel" الرائدة في صناعة المعالجات الآلية تنفق أكثر من بليون دولار سنوياً على البحث والتطوير، ومع ذلك فهي لا تتوفر على مختبر مستقل، إلا أنها استثمرت في تسهيل العمليات التصنيعية، ولم تكن تستثمر في البحوث إطلاقاً بل كانت تمول البحث على مستوى الجامعات؛ بالتالي فقد ساهمت بشكل فعال في تنمية المعرفة ونشرها على نطاق واسع؛

- إقامة الشركات مع الجامعات ومراكز البحث، حيث أصبحت المؤسسات تنظر إلى الجامعات على أنها مصدر البحوث لديها وحافظت على التقارب والشراكة بينها وبين مراكز البحث وإعادة الهندسة بالاعتماد على الجامعات. ويبدو هذا جلياً حيث تزايدت نسب البحوث الأكاديمية التي تموّلها المؤسسات الصناعية 2.7 % في 1960 إلى 6.8 % في 1995؛

- تكامل أنشطة البحث والتطوير بين المؤسسات، حيث تبنت العديد من المؤسسات تحالفات تضم أنشطة البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق لتنمية منتجاتها والاستفادة من مزايا مكملتها أخرى.

يتبين لنا من خلال هذه النقاط أن المؤسسات في هذه الفترة تحاول تقليل الخطر الناتج عن المخاطرة المرتفعة الاحتفاظ بوظيفة البحث والتطوير داخل المؤسسة، لذا نجد أنه في نهاية القرن العشرين أخذ نشاط البحث والتطوير وكذا الاستثمار في الأصول اللاملموسة منحى مختلفاً عنه في بداية القرن، حيث أغلقت الكثير من كبريات المؤسسات مختبراتها أو حجمتها بشكل لافت.

وعموماً يتم تناول رأس المال الفكري من وجهة النظر الاقتصادية من خلال أهمية دوره على المستويين الكلي والجزئي، فعلى المستوى الكلي يساهم في الاقتصادي، وعلى المستوى الجزئي في خلق القيمة وزيادة ثروة الملاك، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. رأس المال الفكري والنمو الاقتصادي:

لا يعد رأس المال الفكري مهماً فحسب، بل هو المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، وظهر ذلك جلياً عندما اعتبر Solow في عام 1957 أن 87% من نمو المداخيل الولايات المتحدة الأمريكية بين 1909 و 1949 قد تم بفضل التقدم التكنولوجي. والجديد في نظرية النمو، مقارنةً بنظرية سولو 1957 هو أن النمو الاقتصادي على المدى الطويل لا يتم تفسيره نتيجة للنمو في عدد السكان، بل بتراكم المعرفة؛ وبالتالي تنتج المعرفة زيادة في المداخيل ومنه الزيادة المطردة في النمو الاقتصادي.

2. خلق القيمة من رأس المال الفكري:

كما سبقت الإشارة إليه فإن المؤسسة تواجه صعوبة بالغة ومخاطرة عند استخلاصها للقيمة من الأصول اللامادية؛ ذلك أن الملكية الفكرية لا ينتج عنها أي قيمة ما لم يتم استعمالها، لكن قيمتها سرعان ما تتضاعف باستعمالها أو بإضافتها إلى مكونات أخرى. وكما لاحظ (Romer 1986): " تؤدي إضافة معرفة جديدة لدى مؤسسة ما إلى آثار إيجابية على إمكانات الإنتاج في المؤسسات الأخرى، لأن المعرفة لا يمكن التكتّم عليها طويلاً؛ ولعل هذا راجع إلى أن هامش التكلفة لاستعمال المعرفة الجديدة المكتسبة من الغير منخفض بشكل واضح.

وإجمالاً فإن المعرفة والأصول اللامادية الأخرى أخذت مكانها في مجال الأعمال كدعم أساسية للأداء في المنظومة الاقتصادية. ويفسر رأس مال الفكري من خلال امتلاك المعرفة وتنميتها، ظاهرة خلق الثروة وارتفاع

المستوى المعيشي في العالم اليوم؛ ليس لأهمية المعرفة فحسب، بل لتوسع المنافسة في أسواق السلع والخدمات، والتي أدت إلى تنمية الموجودات الفكرية وكقاعدة للتميز التنافسي في مختلف قطاعات الاقتصاد. وأصبحت القيمة الحقيقية للمؤسسة في رأس مالها الفكري، أو أصولها المعنوية.¹

ثانياً: رأس المال الفكري من منظور استراتيجي

عرف "Keneeth Andrews" استراتيجية المؤسسة بأنها: "نمط اتخاذ القرار في المؤسسة والذي يحدد ويبرز أهدافها ومقاصدها، والذي يضع السياسات الرئيسية والخطط التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ويحدد خط سير المؤسسة في مجال الأعمال، واتجاهها الاقتصادي وكذا توجهها في مجال تسيير الموارد البشرية، إضافة إلى مساهمتها الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تحققها لمجموعة المساهمين، الزبائن والمجتمع".

وقد تغير تناول مفهوم الاستراتيجية خلال السنوات الماضية، وبهذا التغير ازدادت أهمية رأس المال الفكري كدعامة أساسية في نمو المؤسسات؛ وقد تحول فهم الاستراتيجية من نموذج ينظر إلى المؤسسة على أنها علبة سوداء إلى كيان يمكن إعادة تشكيله مكوناته بما يخدم المؤسسة في السوق.

وقد ازداد أداء المؤسسات وخلقها للقيمة بشكل لافت حين توجهت إلى اعتماد استراتيجيات تستجيب لمتطلبات السوق عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها وإمكانيتها الداخلية، لذا عليها أن تتنبه إلى ما تملكه من موارد وأن تعرف كيف تشكلها لتتمكن من إنتاج القيمة؛ في الماضي كانت هذه الموارد تتمثل في الموجودات المادية مثل لأرض، الآلات، أو القيم المالية؛ بالنقلة النوعية التي حولت الأسواق من البائعين إلى المستهلكين وبتطور الموارد والنظرة القائمة على المعرفة، أخذ رأس المال الفكري مكانته كعامل رئيسي في توجيه أداء المؤسسة وإنتاج القيمة لديها.

والسؤال المطروح هنا هو: لماذا تنمو بعض المؤسسات أحسن من الأخرى؟ ويُجيب الفكر الاستراتيجي عن هذا السؤال بطرح وجهتي نظر مختلفتين، تركز الأولى على استغلال قوى السوق متخذةً توجهاً خارجياً، في حين أن الأخرى تركز على الفعالية معطية الأولوية للنظرة الداخلية، كما يلي:

1. نموذج الاستراتيجية المرتكزة على السوق:

ترتكز النماذج التقليدية على استغلال قوى السوق، مثل قوة المنافسة " Porter, 1980 " والصراع الاستراتيجي " Sharpiro, 1989 ".

ويرى "بورتير" أن الربحية الاقتصادية هي نتيجة تفاعل قوى خمسة تتمثل في: قوة البائعين؛ قوة السلع أو الخدمات البديلة؛ قوة الموردين؛ دخول منافسين جدد؛ المنافسين الحاليين.

¹ :Mie Augier, David J. Teece , **An Economics Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management**, Measurement, and Reporting, Edited by Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, pp 3-25.

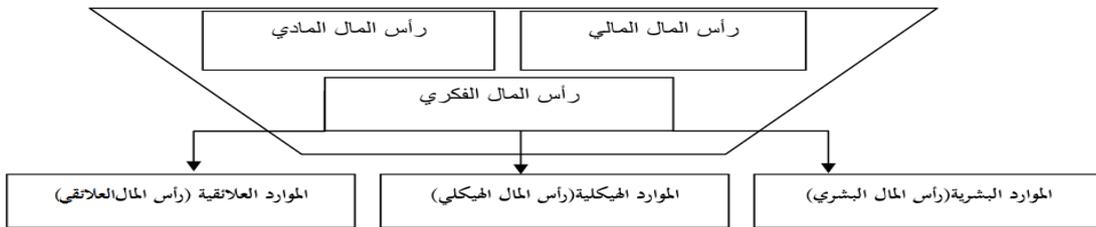
فوفقاً لبورتر تتطلب الاستراتيجية التنافسية وجود ردود أفعال هجومية أو دفاعية لخلق موقع دفاعي في السوق لكي تواكب بنجاح قوى المنافسة وتنشئ أفضل عائد على الاستثمار؛ وهذه الاستراتيجيات هي: القيادة بالتكلفة؛ والتميز.

أما استراتيجية الصراع الاستراتيجي فقد طورها "Carl sharpiro" والذي أشار إلى أن استراتيجية الأعمال يمكنها أن تتحدد مقارنة تعتمد على نظرية الألعاب وتقوم الفكرة على تحليل التفاعل التنافسي في قطاع ما وتأثيره على السلوكيات والتصرفات وذلك عن طريق التأثير على البيئة السوقية بأنشطة كالإعلان مثلاً. والملاحظ أن كلاً من الاستراتيجيتين السابقتين تعتمدان على الميزة التنافسية للمنتج، والتي تمكن المؤسسة من احتكار السوق كنتيجة حتمية للحواجز الموضوعية لمنع دخول منافسين جدد.

2. نموذج الاستراتيجية المرتكزة على الموارد:

ويعود التفوق في الربحية وفق هذا النموذج بين المؤسسات التي تنوع في هيكله مواردها عن منافساتها إلى الأسلوب الذي تستغل به هذه الموارد. وتطور المؤسسات طرق مبتكرة في هندسة مواردها، والسؤال المطروح هنا هو: هل تمتلك المؤسسة موارد كافية (مثل الكفاءات والتكنولوجيا ...) للحفاظ على مزاياها؟ ومن أوائل من رسم الاستراتيجية القائمة على الكفاءات "Edith Penrose" والتي تبناها فيما بعد "Birger Wernerfelt" و "Richard Rumelt" في 1984. وينظر هذا المفهوم إلى المؤسسات على أنها كيان غير متجانس يتميز بموارده المتميزة، وقد تزايد دور رأس المال الفكري بشكل كبير في ظل هذه المقاربة. وحسب هذه المقاربة فإن القيمة الناتجة متعلقة بالطريقة التي تدار بها الموارد. وفي الثمانينات عرف "Hiroyouki Itam" الموارد اللاملموسة بأنها: "الأصول المعتمدة على المعلومات"، والتي تضم التكنولوجيا، وثقافة المؤسسة، وصورة المؤسسة، وثقة الزبائن، وكذا المهارات التسييرية؛ وحسبه فهو السبب وراء النجاح الدائم، لأنها الأصول الوحيدة التي بالإمكان استغلالها في الوقت ذاته في مجالات متعددة. والشكل التالي يبين تصنيف موارد المؤسسة بشكل عام:

الشكل رقم (01-01): تصنيف موارد المؤسسة.



source : Bernard Marr, Göran Roos, **A Strategy Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting**, Edited by

Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, p32.

إن التقسيم الموضح بالشكل السابق يعطينا الصورة الثابتة لهيكل الموارد. وكما سبق الإشارة إليه فإن إنشاء القيمة يتطلب تحويل الموارد إلى سلع وخدمات تنشئ القيمة. وينظر إلى مكونات رأس المال الفكري على أنها محركات أساسية للأداء، بحيث تشكل العلاقات السببية بين الموارد وعملية إنشاء القيمة.¹

وإجمالاً من هذا المنظور يمكن اعتبار رأس المال الفكري كأداة استراتيجية تسهل من عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية من خلال الأخذ في الاعتبار فوائد مدخل رأس المال الفكري الذي يقودنا إلى رفع فاعلية وتنفيذ وقياس الأداء الاستراتيجي، إذ يعد مقياس أساسي للتفكير الاستراتيجي.² فقد أشار "Roos" أنه بالإمكان تحقيق الاستراتيجية من خلال رأس المال الفكري للمؤسسة بتطور معايير كإطار عمل لتحليل القيمة المضافة للموجودات غير الملموسة فيها، إذ يعد رأس المال الفكري أكثر من مجرد مورد للمؤسسة بل هو قدرتها على الموازنة بين كافة الموارد، فوجود الموارد لوحدها لا يعد كافياً لتكوين قيمة للمؤسسة، لذا فإن مدخل تحليل رأس المال الفكري يمكنه كإداة استراتيجية لتوضيح الموارد التي تولد القيم سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة وأهمية الترابط فيما بينها.³

ثالثاً: رأس المال الفكري من منظور محاسبي

في الاقتصاديات المتقدمة تظهر جليا النقلة النوعية من الاقتصاد المبني على الصناعة الذي يعتمد على الموجودات المادية إلى الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة، الذي يمثل فيه رأس المال الفكري الدعامة الأساسية للميزة التنافسية، والتفوق الاقتصادي وكذا إنشاء القيمة لدى المؤسسات. وفي مجال المحاسبة يصطلح على الأصول اللاملموسة (Intangible assets) على القيم اللامادية للموجودات التي يمكنها تحقيق أرباح مستقبلية. ويبين معيار المحاسبة الدولي رقم 38 كيفية المحاسبة والافصاح عن الموجودات غير الملموسة التي لم يتم تناولها في المعايير المحاسبية الأخرى، فيطبق على الإنفاق على أنشطة الاعلان والتدريب والبدء في عمليات البحث والتطوير.⁴ وهنا تطرح اشكالية محاسبة رأس المال الفكري باعتبار كأصل أم مصروف.

¹ : Bernard Marr, Göran Roos, **A Strategy Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting**, Edited by Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, pp 28-41.

² : ناظم جواد، تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد5، العراق، 2009، ص141.

³ : Roos, G., Ross , y, **measuring your company's intellectual performance** , Long Rang planning , Vol. 30 , No. 3 , 1997, p 17.

⁴ : Baruch Lev, Leandro Cañibano, Bernard Marr, **An Accounting Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting**, Edited by Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, pp42-46.

عرفت لجنة معايير المحاسبة الدولية لعام 1999 الأصل بأنه مورد تسيطر عليه المنشأة نتيجة لأحداث سابقة ومن المتوقع أن ينجم عنه منافع مستقبلية للمنشأة.

أما مجلس معايير المحاسبة المالية فقد عرف الأصل عام 1985 بأنه منافع اقتصادية متوقع الحصول عليها في المستقبل وقد اكتسبت المنشأة حق الحصول على هذه المنافع أو السيطرة عليها نتيجة لأحداث ماضية. بناء عليه نجد أن الحد الفاصل لاعتبار العنصر مصروف (تكلفة) أو أصلا هو:¹

- حق السيطرة؛

- الخدمات والمنافع المستقبلية.

وبناء على ما سبق، هل يحقق رأس المال الفكري كعنصر شروط اعتباره كأصل؟ والاجابة كالتالي: عند النظر هل يحقق العنصر تعريف الأصل فإن الانتباه يجب أن يعطى إلى الجوهر الأساسي والحقيقة الاقتصادية وليس فقط للشكل القانوني مثال ذلك عقود الإيجار التمويلية، كما أن الوجود المادي ليس شرطا جوهريا لوجود الأصل إذ أن هناك أصولا معنوية. وهنا يجب التمييز بين ملكية الأصل والسيطرة على الأصل.

ويمكن القول إن رأس المال الفكري كعنصر يحقق شروط اعتباره كأصل. فمن حيث حق السيطرة فهو حق قانوني إذ تتوفر الكفالة القانونية لهذا الحق بالنسبة لحقوق الاستثمار وذلك بمقتضى العقد بين المؤسسة والأفراد، بمعنى أن سيطرة المؤسسة على الأصل تكون في الغالب نتيجة لحقوق قانونية إلا أنه من الممكن أن يحقق أحد العناصر تعريف الأصل دون أن يكون هناك سيطرة قانونية عليه، على سبيل المثال الدراية والمعرفة الفنية التي يتم الحصول عليها من نشاط البحث والتطوير يمكن أن تحقق تعريف الأصل، إذا تمكنت المؤسسة من السيطرة على المنافع المتوقع أن تتدفق منها.

أما فيما يخص الخدمات والمنافع المستقبلية فهناك ارتباط وثيق بين تكبد النفقة وتوليد الأصول، ولكن الاثنين ليسا بالضرورة متطابقين فعليه عندما تتكبد المؤسسة بعض النفقات التي سيتحقق عنها منافع لفترات مستقبلية فإن هذا يمكن أن يشكل برهانا حاسما على أنه تم الحصول على عنصر يحقق تعريف الأصل.

إن صيغة الخدمات المستقبلية تنطبق على رأس المال الفكري إذ تتمثل المنافع الاقتصادية الناتجة عن رأس المال الفكري في إمكانية المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق تدفقات نقدية للمؤسسة، كما يمكن لتلك المنافع الاقتصادية أن تتدفق بعدة طرق، على سبيل المثال كأن يستثمر الأصل البشري وحده أو مع أصول مادية لتقديم خدمات أو إنتاج سلع.

وتختلف الأصول البشرية عن الأصول المادية المملوكة قانونيا في المؤسسة، بأن الأخيرة لها قيمة سوقية ويمكن تحويلها أو استخدامها في سداد الديون، في حين أن الأصول البشرية تعمل بالمؤسسة حيث لا تمتلكها قانونا ولا يمكن استخدامها لسداد الديون.

¹: رشا حمادة، القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 1، سوريا، 2006، ص148.

إن توفر الخصائص السابقة تؤكد اعتبار الأصول البشرية أصولاً بالمفهوم المحاسبي، وبالتالي أنه يمكن قياسها مادياً وعليه يمكن أن تظهر أرصدة للموارد البشرية في القوائم المالية دون الخروج عن المبادئ المحاسبية التقليدية ويعد ذلك إجراءً منطقياً يقتضيه القياس السليم للدخل الدوري في هذه الحالة لا بد من استنفادها على عدد من الفترات مع الأخذ بالحسبان أن الأصل المملوك له نهاية.

وهناك سببان لإدراج الموارد البشرية في المحاسبة: أولهما لأن العنصر البشري ما هو إلا مورد قيم بالنسبة للمؤسسة، ما دام أنهم يقدمون خدمات يمكن تحديدها ولا حاجة للمؤسسة لامتلاك شخص ما حتى يصبح من مواردها؛ وثانيهما أن قيمة العنصر البشري كمورد تعتمد على كيفية تشغيله ومن ثم فإن الأسلوب الإداري يساهم إلى حد كبير في التأثير في القيمة للموارد البشرية.¹

رابعاً: رأس المال الفكري من منظور مالي

تزايد دور رأس المال الفكري في الوقت الراهن كأحد المكونات الأساسية لأصول المؤسسة في ظل اقتصاد يتحول من الصناعة إلى الخدمات وإلى اقتصاد مبني على المعرفة؛ ومقارنة بغيره من الأصول المادية والمالية للمؤسسة، تكتنف رأس المال الفكري صعوبة في تحديد معالمه، وقياسه فضلاً عن إدارته وتقييمه. لذا نجد عدة مداخل تعالج هذا الموضوع وفي هذا العنصر سنتناول من وجهة نظر مالية، والتي تركز أساساً على تعظيم قيمة المؤسسة وثروة الملاك.

من المعلوم أن القيمة في مؤسسة ما تنشأ عن تفاعل مختلف مكونات محفظة الأصول لديها، وتمول هذه المحفظة مختلف عملياتها، مما ينتج سلعا وخدمات؛ إضافة ذلك هناك بعض الأصول ليس لها عوائد فورية ملموسة، ويهدف الاستثمار في هذه الأصول إلى تمكين المؤسسة من إنتاج سلع وخدمات مستقبلاً، إلا أن هذه العوائد محل مخاطرة وعدم تأكيد. وينتظر من هذه الاستثمارات تأمين وتحقيق نمو مستقبلي، لذا فإن قيمة المؤسسة يمكن التعبير عنها من خلال المعادلة التالية:

قيمة المؤسسة = قيمة الأصول الموجودة + قيمة فرص النمو المستقبلي نتيجة الأصول الجديدة الأصول

الموجودة + قيمة فرص النمو المستقبلية نتيجة الأصول الجديدة..... (01-01)

وكمثال عن فرص النمو المستقبلي نتيجة الأصول الموجودة نأخذ براءة الاختراع الناتجة عن عملية البحث والتطوير القائمة؛ وكمثال عن فرص النمو المستقبلية نتيجة الأصول الجديدة نأخذ المواد التي تكون قد نتجت أو طورت عن الاستثمار الذي يكون قد تحقق نتيجة البحث والتطوير. ويمثل المكونان الأخران للمعادلة تراكم الموارد

¹: رشا حمادة، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149.

والقدرات الماضية للمؤسسة؛ وتمكن فرص النمو المستقبلية المؤسسة من إنشاء معرفة جديدة تقودها إلى إنتاج المزيد من السلع والخدمات وتفتح أمامها أسواقا جديدة.¹

خامسا: رأس المال الفكري من منظور تسويقي

التسويق نشاط ذو تاريخ طويل، إلا أنه نادرا ما يتطرق منظروه لرأس المال الفكري، مع أنهم كثيرا ما يتحدثون عن تسيير أصول رأس المال الفكري وفي مقدمتها العلامات التجارية. وتشكل هذه العلامات التجارية نسبة كبيرة من قيمة بعض المؤسسات، والتي تستثمر مبالغ ضخمة من الموارد في بنائها؛ ويندرج الكثير من الموارد والامكانات التسويقية تحت رأس المال الفكري، ويتعلق الأمر بتسيير العلاقات مع الزبائن، المهارات الابداعية، ومهارات التفاوض... إلخ.

وقد كانت الأسواق في الستينيات تتميز بالتعامل بالسلع الملموسة وكان التركيز حينها على التبادلات الحقيقية، على عكس ما يجري في الوقت الراهن من تحول كبير إلى السوق المبني على الخدمات؛ وكان النموذج السائد آنذاك هو نموذج المزيج التسويقي أو الـ4Ps الذي وضعه Mc Carty سنة 1960.

وحين بدأ قطاع الخدمات يأخذ مكانه، بدأت الدراسات الأكاديمية تتناول هذا القطاع في فترة السبعينات. وظهر تسويق الخدمات كحقل مستقل من حقول التسوق. وأدخل Grönroos في 1979 مفهوم التسويق التفاعلي مما جعل مفهوم العلاقة بالزبون يظهر للوجود، ما يفرض على المؤسسات صناعية كانت أما خدمية تحسين علاقاتها بزبائنهم، الأمر الذي لم يكن موجودا من ذي قبل؛ وقد أدى تطور قطاع الخدمات بالموازاة إلى تطور تكنولوجيا الاتصال، مما يعني أن الثورة في قطاع الخدمات وكذا قطاع الاتصالات وجهان لعملة واحدة. حيث تمكن تكنولوجيا الاتصال المؤسسة من الحصول على المعلومات التي تحتاجها من عملائها وتخزينها، ما يمكنها من تكييف خدماتها وتطوير علاقاتها بالزبائن.

وتبعاً لمفهوم العلاقة بالزبون اتجه التفكير إلى ديمومة هذه العلاقة، وطور Grönroos في عام 1980 دراسته ليبرر بذلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتكوين وتطوير العلاقة بين المنتج أو الخدمة من جهة والزبون من جهة أخرى، فظهر ما يسمى بدورة حياة العلاقة مع الزبون؛ هذه البحوث التي نمت في سياق اقتصادي أدخلت مفهوم اقتصاد السوق، الذي يعني تحقيق النتائج عن طريق فهم الزبائن واحتياجاتهم بدل التركيز على اقتصاديات الحجم.

¹: Sudi Sudarsanam, Ghulam Sorwar, Bernard Marr, "A Finance Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management", Measurement, and Reporting, Edited by Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, pp56-68.

وقد بينت الكثير من الدراسات (مثل دراسة Reichheld 1993 و Singer1995 و Wiltron1998) أن للمحافظة على الزبائن الحاليين أثر إيجابي على ربحية المؤسسة، في حين أن الحصول على زبائن جدد مكلف جدا بالنسبة لها.

ويمكن للتسويق الاستفادة أكثر من رأس المال الفكري، لا سيما من الأفكار التي تتعلق بكيفية تطوير الموارد خصوصا فيما يتعلق بمجال التسويق في جانب العلاقات مع الزبائن (الموارد العلاقاتية)، والعلامات التجارية (الموارد التنظيمية)، والمهارات التسويقية الخاصة (الموارد البشرية). ويمكن لرأس المال الفكري أيضا أن يستفيد من تطوير التفكير حول موارد العلاء والتركيز على المستهلك.¹

سادسا: رأس المال الفكري من منظور الموارد البشرية

إن التطور والتحول في إدارة الموارد البشرية الذي شهدته فترة بداية التسعينات و اعتباره كمدخل استراتيجي لمؤسسات الأعمال المعاصرة، كان يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني والمتمثل أساسا في التفكير والإبداع، وهذا ما أعطى توجهها ذا بعد آخر لاقتصاد المعرفة المبني على الفكر البشري أو كما يطلق عليه أيضا في الأدبيات الاقتصادية رأس المال البشري.

إن هذه التطورات التي لحقت المعرفة من جهة وإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى هي التي شكلت الثروة الحقيقية للمؤسسات في الفترة المعاصرة، حيث تحولت التنظيمات نتيجة الاكتساب المستمر للمعارف إلى مؤسسات متعلمة، وذلك عن طريق ما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصادر التفوق والتميز، حيث تركز اليوم الحديث عن كفاءات تتجاوز الفرد لتصبح كفاءات جماعية والذي يمثل الوجه الآخر لاقتصاد المعرفة.

فمنذ ظهور مفهوم المؤسسة دائمة التعلم تتحه معظم المؤسسات على مستوى العالم إلى زيادة مهارات ومعارف العاملين، من أجل مصلحة الفرد والمؤسسة معا وإضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي يمتلكه، لهذا تبنت الكثير من المؤسسات شعار " البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية".²

وبدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومؤسسات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المؤسسات.

¹ : Lisa Fernström, **A Marketing Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting**, Edited by Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, pp95-82.

²: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، **عائد الاستثمار في رأس المال البشري**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص ص 176-178.

ويعتبر رأس المال البشري كأصل غير ملموس ضمن طاقة المؤسسة، وهذا الأصل يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الإبداع والابتكار وعمليات تشغيل العاملين التشغيل الأفضل، وهو يتفاوت بين مؤسسة وأخرى، فهو قد يكون وافرا وغزيرا في مؤسسة ما، وقد يشهد حالة من الضعف والتراجع في مؤسسة أخرى.¹

وتمثل وظيفة الموارد البشرية في العديد من المؤسسات وظيفته تشغيلية وإدارية في ذات الوقت، وتلعب دورا محوريا كأحد الأطراف الاستراتيجية الواعية بأهمية المورد البشري (رأس المال البشري) والدافعة له من خلال دعمه بالموارد الهيكلية (رأس المال الهيكلي) والموارد العلائقية (رأس المال العلائقي) في اتجاه إنشاء القيمة المرتكزة أساساً على المورد البشري (رأس المال البشري). إذ أن الحاجة ملحة أكثر من ذي قبل إلى نظرة متكاملة بشأن الموارد المختلفة للمؤسسة وكيفية دمجها لإنشاء القيمة.²

المطلب الخامس: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

لا بد من تمييز رأس المال الفكري عن رأس المال التقليدي، ذلك أن هذا التمييز سيفيد بشكل أساسي في إدارة وتقييم رأس المال الفكري في المؤسسة. ونستند على أبعاد أساسية للتمييز الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي.

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال التقليدي
التكويني	أثيري و غير ملموس	مادي ملموس
الوظيفي	يعبر عن عمليات	يعبر عن أحداث
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	هو عبارة عن قيمة	هو عبارة عن تكلفة
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الديمومة	مستمر	وقتي
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص ويستهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
النوعي/الكمي	نوعي	كمي

المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج، عمان، 2007، ص2

¹ : Black, S. E. & Lynch, L. M., **Human capital investment and productivity**, The American Economic Review, Vol.86, No. 2 ,1996, pp 263-267.

² : Ulf Johanson, **A Human Resource Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management**, Measurement, and Reporting, Edited by Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, pp101-103.

المبحث الثاني: خصائص رأس المال الفكري ومبادئه الأساسية

بعدما تطرقنا إلى مفهوم رأس المال الفكري، نحاول هنا تبين خصائص هذا المورد المهم، والمبدئ الأساسية التي يبني عليها.

المطلب الأول: خصائص رأس المال الفكري

من خلال ما سبق من مفاهيم يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري يركز بالأساس على مجموعة من الأفراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد، ولتوضيح ذلك أكثر تحديدا سنتعرض لخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمؤسسة، كما يتضح على النحو التالي:¹

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة؛
- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة؛
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل؛
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل؛
- يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان؛
- يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد، لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين؛
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح؛
- يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين؛

- يتواجد رأس المال في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.
وبالإضافة إلى تحديد خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري، فالأصول الفكرية في بيئة الاقتصاد المعرفي تتسم بما يلي:²

- إنها أصول غير ملموسة؛
- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض؛
- صعوبة وضع الأصول الفكرية تحت سيطرة المؤسسات؛
- صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية؛

¹: المرعي عادل حرشوش وأحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص 17.

²: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، ط1، القاهرة، 2008، ص26.

- تعتبر أحد العناصر الأساسية في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات القائمة على المعرفة؛
- تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات؛
- التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية والعلائقية.

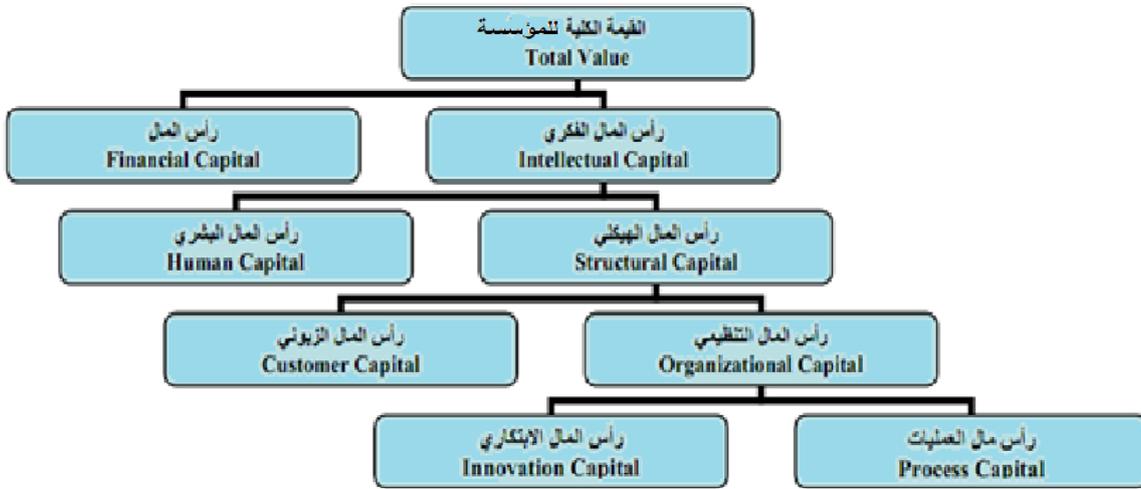
المطلب الثاني: عناصر ومكونات رأس المال الفكري:

أن تحديد عناصر ومكونات رأس مال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المؤسسات بشكل أكثر تحديدا. ولذا سنتطرق لأهم التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري:

1. تصنيف Bontis:

يقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المؤسسة إلى جزئين أساسيين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، كما يتضح في الشكل رقم (01-02) والذي يبين عناصر ومكونات رأس المال الفكري في تشكيل قيمة المؤسسات الحديثة:

الشكل رقم (01-02): شجرة تصنيف قيمة المؤسسة.



Source: Bontis Nick, **ASSESSING KNOWLEDGE ASSETS: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital**, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, NO. 1,2001,p45.

و من الشكل رقم (01-01) يمكن استخلاص ما يلي:

- يرى Bontis أن القيمة السوقية للمؤسسة تشتمل على القيمة الدفترية - رأس المال المالي - مضافا إليها رأس مال الفكري، أي أن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية يرجع إلى رأس المال الفكري؛
- أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين رئيسيين هما: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، ويعبر رأس المال البشري عن العاملين في المؤسسة من ذوي القدرات الإبداعية المعرفية المتطورة، أما رأس المال الهيكلية فيشير

إلى المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي ويكون مخزنا في: قواعد البيانات، المستندات، البرامج الجاهزة، المكون المادي للحاسب الآلي، و الهياكل التنظيمية؛
 - أن رأس المال الهيكلي يتكون من عنصرين هما: رأس المال التنظيمي والذي يتضمن ثقافة المؤسسة ونظم المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات، ورأس مال العملاء والذي يتضمن العلاقات مع العملاء، تلبية حاجات ودعم العملاء؛

- أن رأس مال التنظيمي يتكون بدوره من عنصرين هما: رأس مال الابتكار والذي يتضمن براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر، ورأس مال العمليات والذي يتضمن العمليات، التقنيات ونظم العمل.¹

2. تصنيف Sveiby:

قسم Sveiby رأس المال الفكري إلى ثلاثة أجزاء أساسية هي: كفاءة العاملين، الهيكل الداخلي، الهيكل الخارجي. كما يتضح في الجدول رقم (1-2):

الجدول رقم (1-2): تصنيف Sveiby لرأس المال الفكري.

نوع رأس المال الفكري	مكوناته
كفاءة العاملين	مستوى التعليم، الخبرة، معارف العاملين، روح الابتكار، القيم، التدريب.
الهيكل الداخلي	الشكل القانوني، ثقافة المؤسسة، نظم الإدارة الحديثة، تكنولوجيا المعلومات، الهياكل التنظيمية
الهيكل الخارجي	العلاقات مع العملاء، العلاقة بالموردين، العلامات التجارية، سمعة المؤسسة في السوق.

Source : Sveiby K., **Measuring Intangible & Intellectual Capital Emerging First Standard**, Academy of Management Executive, Vol. 64, No. 4, 2001, P 18.

من خلال الجدول يمكن ملاحظة وجود تكامل بين العناصر الثلاثة المكونة لرأس المال الفكري، حيث أن هناك تفاعلا وتأثيرا متبادلا بين كفاءة العاملين والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي للمؤسسة، فمثلا لا يمكن تحقيق سمعة جيدة في السوق وإقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء إلا من خلال توافر روح الإبداع والابتكار لدى العاملين وإتباع نظم إدارة حديثة. كما أن كفاءة رأس المال الفكري لا تتحقق فقط من خلال الجهود الداخلية بالمؤسسة ولكن من خلال الحصول على دعم البيئة الخارجية أيضا.²

¹ : Bontis Nick, **ASSESSING KNOWLEDGE ASSETS: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital**, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, No. 1, 2001, pp 44-45.

² : Sveiby. K., **Measuring Intangible & Intellectual Capital Emerging First Standard**, Academy of Management Executive, Vol. 64, No. 4, 2001, P: 18.

3. تصنيف معهد Brooking :

- والذي صنف رأس المال الفكري إلى أربعة فئات أساسية أو مكونات هي:¹
- الأصول البشرية: وتشمل خبرات متراكمة، قدرات ابتكارية، فاعلية فريق العمل، مهارات متنوعة، أسرار العمل التي يمتلكها العاملون؛
 - أصول الملكية الفكرية: وتشمل العلامات التجارية، الأسرار التجارية، براءات الاختراع، حقوق التصميم، حقوق النشر؛
 - أصول السوق: وتشمل الجوانب غير الملموسة المرتبطة بالسوق مثل: الطلبات المتراكمة، سمعة المؤسسة، ولاء المستهلك، كفاءة منافذ التوزيع؛
 - أصول البنية التحتية: وتتضمن ثقافة المؤسسة، طرق تقييم الخطر، الهيكل الإداري والمالي، قواعد البيانات، نظم الإدارة ونظم الاتصال.
- وهذا التصنيف يتفق مع نموذج Sveiby على أهمية الأصول العلائقية أي الأصول الناتجة عن علاقة المؤسسة بالعملاء والموردين وكافة الأطراف الأخرى. كما يشير إلى عنصر حيوي ومهم في تحديد كفاءة رأس المال البشري في المؤسسة وهو العمل المشترك، وهو بذلك يؤكد على أن كفاءة فرق العمل تعتبر من أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد قيمة رأس الفكري في المؤسسة.

4. تصنيف Eustace :

- الذي ينفرد بوجهة نظر مختلفة عن الباحثين عند تصنيف رأس المال الفكري، حيث يقسمه إلى نوعين من الأصول هما:²
- منتجات غير ملموسة: و تشير إلى الأصول التي يمكن أن تعزز حقوق الملكية، و يمكن شراءها وبيعها وأيضا يمكن التأمين عليها مثل الرخص والحصص والامتيازات الحكومية وحقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع والأسرار التجارية وهذه العناصر يمكن تحديد قيمة لها على أساس موضوعي إلى حد ما.
 - قدرات تأهيلية غير ملموسة: وتشير إلى العوامل المحددة للميزة التنافسية والتي ترجح مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات، وتتضمن الموارد البشرية والقدرات الابتكارية والقدرات الهيكلية والسوقية وتتسم هذه الأصول بأنها غير ملموسة بدرجة أكبر، بالإضافة إلى صعوبة فصلها عن بقية الأصول وأيضا صعوبة تحديد قيمتها مقارنة بالمنتجات غير الملموسة.

¹ :Brooking, **Intellectual Capital: Core Asset for the third Millennium enterprise**, Thomson Business Press, Chicago, 2002, P.72.

² : Clark Eustace, **THE INTANGIBLE ECONOMY IMPACT AND POLICY ISSUES**, Report of the European High Level Expert Group on the Intangible Economy, European Commission, October, 2000, p:30.

5. تصنيف Thomas Stewart:

صنف Thomas Stewart رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات كما يلي:

- رأس المال الهيكلي: هو قدرات المؤسسة التنظيمية التي تنظم وتبلي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المؤسسة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه، وكذلك فائدة المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- رأس المال البشري: هو المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المؤسسة.

- رأس مال العلاقات: ويشير إلى العلاقات التي تربط المؤسسة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.¹

6. نموذج الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير:

- إذ قامت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير بوضع تصنيف لقياس رأس المال الفكري عبر مكوناته، وهي أربعة مكونات أساسية وهي: رأس المال البشري، رأس مال العمليات، رأس مال الإبداع. ورأس مال العملاء.² ويمكن توضيح التصنيف الذي وضعته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير من خلال الجدول التالي:
- الجدول رقم (1-3): تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري.

المكونات	تصنيف رأس المال الفكري
معارف: التعليم، فاعلية نقل التعليم و التدريب. مهارات: تنوع المهارات، الوقت المستنفذ في التدريب. كفاءات: خبرة الأداء، الأجور و الحوافز.	رأس المال البشري
قدرة إبداعية: حقوق النشر، عدد براءات الاختراع. منتجات جديدة: استغلال الفرص، المبيعات في السنوات الخمس الأخيرة.	رأس مال الإبداع
عمليات: تنفيذ. تقنيات: تكنولوجيا المعلومات، اتخاذ قرارات استراتيجية. نظم العمل: العلاقة بين العاملين. مقدار الإنفاق: الإنفاق الفني والإنفاق الإداري.	رأس مال العمليات
العلاقات مع العملاء: تلبية حاجات العملاء، دعم العملاء.	رأس مال العملاء

المصدر: هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص35.

¹ : Stewart Thomas, "Intellectual capital: the new wealth of organization", Doubleday, New York. 1997, p:75.

²: المرغبي عادل حرشوش وأحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص 90 _ 92.

من الجدول رقم (1-3)، يمكن القول بأن تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير لمستويات رأس المال الفكري يتسم بالشمول، حيث يشير بشكل محدد إلى العناصر المكونة لرأس المال الفكري مع تحديد المكونات الفرعية لكل عنصر منها. كما يركز على ضرورة الجمع بين التعليم والتدريب حتى يمكن تعظيم العائد من الموارد البشرية التي تمثل رأس مال فكري للمؤسسة. ويظهر هذا التصنيف وجود ترابطا وتكاملا بين رأس مال الإبداع ورأس مال العملاء، حيث إن تقديم المنتجات الجديدة واستغلال الفرص التسويقية يساهم في زيادة المبيعات وبالتالي تنمية رأس مال العملاء الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة.

ويتضح من خلال التصنيفات أعلاه بأن أغلب الباحثين متفقون على أن مكونات رأس المال الفكري تنحصر بشكل أساسي في ثلاثة مكونات، وهي رأس المال البشري والذي يمثل المهارات والقدرات العقلية ومستوى التدريب والخبرة وغيرها، ورأس المال الهيكلي ويعبر عن القدرات التنظيمية والنظم التي تمثل بنية المؤسسة، ورأس المال العلائقي ويشمل علاقة المؤسسة مع المجتمع المحلي والمستفيدين من خدماتها أو مورديها أو الحلفاء الاستراتيجيين، وهذا التصنيف يعتبر الأكثر شيوعا لدى الباحثين والذي يعتمد بشكل أساسي على تصنيف (Thomas Stewart, 1997) صاحب كتاب "رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمؤسسات".¹ لذا سنتناول

هذه الأجزاء الثلاثة بوع من التفصيل:

1. رأس المال البشري:

ويتألف من الخبرة المتراكمة، والمهارة، والقدرة على الابتكار والإبداع، وقدرة أفراد المؤسسة على تحقيق المهام، ويتضمن القيم والثقافة والارتباط بالموطن، وتكمن في هذه المفردات: المعرفة، والحكمة، والخبرة، والحدس، وقدرة الفرد على إدراك المهام والأهداف، حيث يعد رأس المال البشري من الخصائص التي يتسم بها أفراد المجتمع، ولا تقع في دائرة ملكية المؤسسة.²

كفاءات الأفراد هي الجزء الصعب من رأس المال الفكري، فهي تشمل المعرفة والمهارات والمواهب، فالمعرفة والمهارة تحتل مكان الصدارة. والمعرفة تتألف من المعارف التقنية والمعرفة الأكاديمية التي يتم الحصول عليها أساسا من خلال التعليم، و بالتالي هي نظرية. أما المهارات فهي قدرة الأفراد على إنجاز العملي للمهام، ويتم الحصول عليها في المقام الأول من خلال الممارسة، وخاصة المهارات الضمنية التي لا يمكن التعبير عنها حرفيا، على الرغم من أنه يمكن أيضا تنميتها من خلال التعليم؛ موقف الأفراد هو الجزء اللين من رأس المال الفكري، بما في ذلك دوافعهم للعمل ورضاهم عن العمل والتي تعتبر شرط أساسي للأفراد للإفساح الكامل عن قدراتهم بشكل مبدع

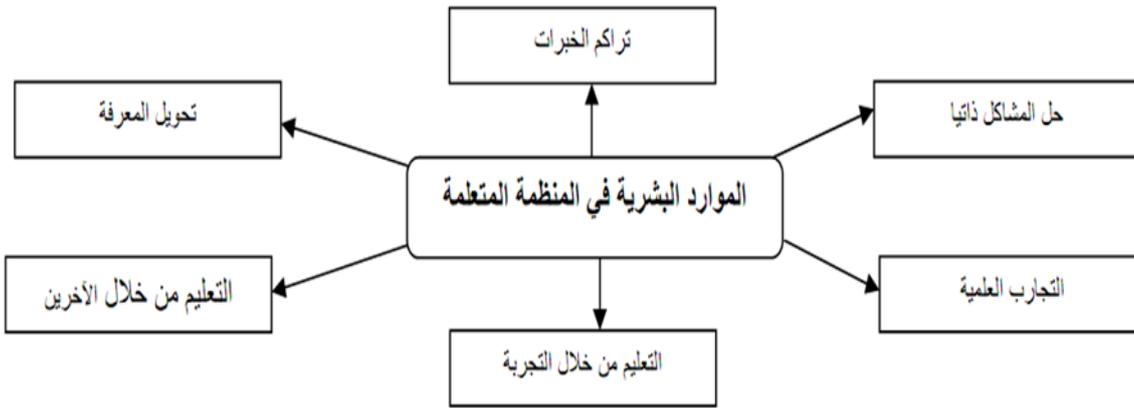
¹: أمين سليمان أبو سويح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري -دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، العدد الأول، المجلد 23، 2015، ص352.

²: محمد راتول و أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس مال الفكري و أساليب قياس كفاءته، جامعة شلف :ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص7.

يمكنهم من استخدام معرفتهم بمرونة وجعل الابتكارات تستمر، لذلك هي واحدة من العوامل الرئيسية في تطوير رأس المال الفكري للمؤسسة.¹

حاولت العديد من المؤسسات في عصر المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوبا إداريا جديدا بشكل عام وإدارة المورد البشري بشكل خاص بهدف تحقيق نتائج أفضل أو أكثر تطورا مقارنة بالأساليب التقليدية في إدارة المؤسسة، ذلك لأن العديد من المؤسسات قد أدركت عجزها عن مسايرة التغيرات وتراجع مقدرتها على مواجهة التحديات التي أصبحت ميزة هذا العالم ومن بينها المنافسة والتكنولوجيا وثورة المعلوماتية التي واجهتها هذه المؤسسات، مما دفعها إلى وضع في حساباتها وضمن خططها الاستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق المزايا التنافسية، من خلال التغيير والتكيف باعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم والاهتمام بالمورد البشري بوصفه أحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والمعرفية في المؤسسة وهذا النمط من الاستراتيجية تصبح المؤسسة أسرع بكثير من المنافسين.²

الشكل رقم (1-3): دور المورد البشري في بناء المؤسسة.



المصدر: حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في مؤسسات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص128.

إن إضافة أية مهارة جديدة للفرد العامل أو اكتسابه قابليات جديدة فإن ذلك يشكل إضافة حقيقية إلى ناتج المؤسسة ويساهم في عملية نموها واستمرارها، وبذلك يكون الفرد العامل الذي يحقق قيمة إضافية للمؤسسة يمكن أن يصنف كرأس مال. ولا بد من التأكيد بأن هذا التصنيف يرتبط بفترة زمنية محددة وليس تصنيفا مطلقا لأن المورد البشري قبل فترة الإعداد والتدريب - قبل الاستثمار - قد لا يحقق قيمة إضافية للمؤسسة إلا بعد فترة من الزمن، لذلك ينبغي على المؤسسة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد وإدارته بشكل سليم لأنه بعد هذه العملية يصبح الأفراد العاملين رأس مال فكري يحملون المعرفة والمهارة والتجربة، وعلى المؤسسة تحويل المعرفة

¹ : Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y.. Measuring intellectual capital: A new model and empirical study. Journal of Intellectual Capital, vol.(5), No.(1), 2004, p :203.

²: Stéphane Rouhier, **Capital immatériel - 7 jours pour comprendre**, (on-line) http://cigref.typepad.fr/cigref_presse/CommuniquésContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immateriel.pdf, consulté le 22/01/2016, a 23 :36

الفردية إلى معرفة منظمية من خلال إكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها، والشكل رقم (1-3) يبين دور المورد البشري في تكوين كل نشاط من الأنشطة التي تساهم في بناء المؤسسة المتعلمة.¹

2. رأس المال الهيكلي:

يعبر عن الجدارة الجوهرية للمؤسسة، و معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب وعمليات وسياسات وإجراءات وبرامج، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المؤسسة. ولذلك يؤكد (McElory) أن رأس المال الهيكلي هو " عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يتركها الأفراد و يذهبون إلى بيوتهم ".²

أما (Löthgren) فيعطي مفهوما أكثر شمولاً لرأس المال الهيكلي بأنه " أي شيء في المؤسسة يدعم العاملين في أداء عملهم "³. ويتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية و الداعمة للعاملين، و يمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المؤسسة و يبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها، و يتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبنيات والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات والعمليات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية، فضلا عن نظام المعلومات الخاص بها.⁴

أما Mazlan فقد قام بتعريف رأس المال الهيكلي بأنه " عبارة عن القدرات التنظيمية التي تمكن المؤسسة من إنجاز أعمالها ويشتمل على الهيكل التنظيمي والإجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية ".⁵

3. رأس مال العلائقي :

وهو يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله وإيجاد الحلول الناجعة لها

¹: حسن عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص128.

²: McElory M. W., **Social Innovation Capital**, Journal of Intellectual Capital. Vol. 3 , No.1 , 2002, P 4.

³: Löthgren, A., **The legal protection of Structural Capital**, School of Economics and Commercial Law Gothenburg University, Suede Autumn, 1999, P:03.

⁴: عطية لطيف عبد الرضا، رأس المال الفكري و إدارة المعرفة: العلاقة و الأثر :دراسة استطلاعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 10، العدد3، 2008، ص6.

⁵: Mazlan, I., **The Influence of intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia**, PhD, Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia, 2005, P :08.

بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية. ويتكون رأس المال العلائقي لمؤسسة ما من التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها، بالإضافة إلى العلاقة التي تربطها بزبائنها و مورديها.¹ أما (Mazlan) فقد حدد مكونات رأس المال العلائقي بأنها تشتمل على جميع العلاقات التي تربط المؤسسة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع، والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المؤسسة.²

ويعتبر رأس المال العملاء (رأس مال العلائقي) جزءاً أساسياً من رأس المال الفكري وهو جزء لا يتجزأ من قنوات التسويق والعلاقات التي تطورها المؤسسة من خلال نشاطها. مقارنة مع رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فإنه رأس مال العملاء (رأس مال العلائقي) يؤثر بصورة مباشرة في تحقيق قيمة المؤسسة وأصبحت على نحو متزايد عاملاً حاسماً. و يرى (Fornell) وهو أستاذ في جامعة ميشيغان، أن رضا العملاء يمكن أن يحافظ على العلاقة تجارية، و يخفض المرونة السعرية للمنتوج و يحسن مكانة المؤسسة.³

لقد توسعت بعض الكتابات في فئة رأس مال العلائقي حيث لم تقتصر على علاقات المؤسسة بالزبائن فقط ولكن كل الأطراف المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة حيث قدم (Meritum Project) في إرشاداته تعبير رأس مال العلاقات بديلاً لرأس مال الزبائن. ويعرف رأس مال العلاقات بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، مثل علاقتها مع الزبائن والموردين والشركاء في البحوث والتطوير. أيضاً يتضمن ذلك الجزء من رأس المال البشري والهيكلي الذي يحوى على علاقات المنشأة مع بعض الأطراف المستفيدة (مثل المساهمين والدائنين... الخ). هذا بالإضافة إلى القيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنشأة معبراً عنها: بصورة المنشأة وولاء العميل ومدى رضاه، علاقة المنشأة بمورديها والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى.⁴

وبالتالي فإن رأس مال العلاقات في كثير من الأحيان يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها وحلفائها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.⁵

¹ : Gannon C., Lynch P., & Harrington D, **Managing intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry**, Waterford Institute of Technology (WIT), Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 16th - 17th June 2009, P:09.

² : Mazlan, I., **The Influence of intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia**, PhD Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia, 2005, P :09.

³ : Fornell Claes, **A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience**. Journal of Marketing, (1992), P:03.

⁴ : الجندي نihal أحمد، قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة- نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والادارة والتأمين، العدد 65، القاهرة، 2005، ص120.

⁵ : حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص366.

ومن خلال استعراض التعريفات المتعلقة برأس مال العلاقات، فإنه يمكن إجمال الأبعاد المكونة له وهي: العلاقات مع الزبائن والعلاقات مع الموردين والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المؤسسة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال.

المطلب الثالث: أدوار رأس المال الفكري وأهميته

يخض رأس المال الفكري باهتمام بالغ في الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة على المستويين الكلي الجزئي، نظرا لأهميته التي يمكن إبرازها من خلال النقاط التالية:

- تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسي الجديدة. فالقدرات الفكرية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وجهدا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.¹
- في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار.²
- يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المؤسسات الذكية، وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمؤسساتهم، لأن تلك العقول لها التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري.³
- ومن أجل تحصيل القيمة من رأس مالها الفكري تحدد المؤسسات مجال أوسع لأدواره، بينما يميل معظم الأفراد إلى التفكير في دور رأس المال الفكر على أنه تجميع الإيرادات فقط، فإن هناك مجالات أخرى يمكن توظيفه فيها، منها:⁴

1. الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- حماية التصميم والإبداع؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

¹: بحضرة سلاحي، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 6، الجزائر، 2004، ص4.

²: سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص75.

³: سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص173.

⁴: Harrison, S., & Sullivan, P., "Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1, 2000, P38.

2. الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات الآتية:

- توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمؤسسة، الموجودات الفكرية للمؤسسة؛
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة، وللخدمات، والمنتجات الجديدة؛
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
- صياغة استراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.

المطلب الرابع: إدارة رأس المال الفكري

يقدم العديد من الكتاب والباحثين مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري بصورة فاعلة، حيث قدم (Stewart) المبادئ التالية:

- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المؤسسة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومورديها وعلى المدى الطويل؛
 - توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية أشكال أخرى للتعليم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم؛
 - عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في الاستثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة؛
 - توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليها فعلا، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لأن زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التميز بينها من حيث الأهمية؛
 - ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها لأغراض تعد ضرورية.
- أما (Daniel) فقد قدم نموذج يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي كالآتي:
- البدء بالاستراتيجية: تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات؛
 - تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري؛
 - فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟

- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها: إن هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المؤسسة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة للميء الثغرات الاستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية؛

- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.¹
وقد علق (Drucker) على كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو الآتي:

- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات؛
- تغيير وجهات نظر مؤسساتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أتمن ما تملكه المؤسسة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.²

تأسيساً على ما تقدم، يمكن التأكيد على أن إدارة رأس المال الفكري إدارة فاعلة تعد السبيل الأنسب للتكيف مع التغييرات البيئية السريعة لانزعج المكانة المناسبة للمؤسسة في ظل العولمة وشدة المنافسة، لأنه هو الذي يحمل المعرفة والأفكار المبدعة ويقدم المنتجات الجديدة والأساليب الجديدة للأعمال. وهنا الحكمة ليست بامتلاك رأس المال الفكري، وإنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلى حيز التنفيذ، وهو الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة كفؤة تعرف كيف تترجم ذلك إلى الواقع العملي من أجل نجاح المؤسسة و بنائها.³

المطلب الخامس: رأس المال الفكري كضرورة استراتيجية في المؤسسة

اعتبرت الموارد البشرية ولفترة طويلة كمنشأ مساعد للوظائف الرئيسة للمؤسسة، لكن توجه الفكر الاستراتيجي وخاصة من خلال نظرية الموارد إلى إعطائها دوراً حاسماً في تنافسية المؤسسات وتميزها عن بعضها البعض، فلا خيار أمام المؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلا بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تسيير به مواردها البشرية من خلال إدخالها كأساس لتحديد الخيارات الاستراتيجية على المدى الطويل وليس كنتيجة لهذه الخيارات.⁴

¹: محمود شرقي، دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات الحديثة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 12، الجزائر، 2015، ص ص 14-15.

²: Drucker, P., F., **Knowledge worker productivity: The biggest challenge**, California Management Review, Vol. 41, No. 2, 1999, P60.

³: منير خان محمد أمين، دراسة تحليلية للعلاقة بين الاساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير والاقتصاد، غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005، ص 45.

⁴: الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، 13-14 ديسمبر 2001، ص 2.

أن بروز الذكاء الاقتصادي كمعطى استراتيجي جديد جعل من الإنسان (رأس المال الفكري) المحور المركزي للتحليل الاستراتيجي والبعد الأساسي في هذا السياق، باعتبار الإنسان مكتشفاً ومطوراً ومستغلاً للمعارف والكفاءات والموارد غير المادية بوجه عام.

و عليه أضحى نجاح المؤسسة، تطورها، واستمرارها أو فشلها و انتكاسها رهين بنوعية العنصر البشري ومدى تفانيه و اندفاعه في العمل و اندماجه في المؤسسة، و في تقرير مؤسسة التعاون و التنمية الاقتصادية لعام 1998، اعتبر رأس المال البشري ضمان أمان ونجاح المؤسسات.

إن هذا الطرح يتجاوز النظرة التقليدية أو المقاربة الاقتصادية التي تحصر رأس المال البشري في السياسات الموجهة نحو تقليص البطالة ومعالجة المشاكل الناجمة عن ضعف الرواتب و الفقر، و يفتح آفاقاً جديدة لبروز مقاربات ذات بعد تسييري تتجاوز اعتبار الإنسان عامل إنتاج فقط إلى اعتبار الإنسان قيمة تتمثل في مجموع مؤهلاته، معارفه وخبراته، ويعتبر استقطابه بالتالي مجال استثماري أي يتحتم تحقيق نتائج إيجابية لتغطية وتعويض النفقات المستثمرة.¹

و يرجع التقدم الهائل في علم الاستراتيجيات في السنوات الأخيرة إلى الأفكار المبتكرة التي قدمتها الكفاءات البشرية لزيادة القدرة التنافسية لمؤسساتها من وجهة نظر العملاء والمساهمين والعاملين المجتمع بصفة عامة. كما يرجع هذا التقدم إلى جهود رأس المال الفكري في تتبع ورصد التحركات الاستراتيجية للمؤسسات الرائدة ثم محاولة تطبيقها عملياً وتنظيمها بطريقة يمكن الاستفادة منها في استشراف المستقبل وتحدياته ووضع وتحريك الأحداث لمواجهة هذه التحديات والتحولات الجديدة ضمن صياغة استراتيجيات تحقق النقلة النوعية للمؤسسة من خلال الاستثمار الكفء في رأس مالها الفكري.

¹: ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2009، ص140

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري أصل معترف به مثله في ذلك مثل الأصول المادية في المؤسسة، بل يعتبر أكثر أهمية منها. من هنا تبرز أهمية الاستثمار في هذا الأصل وفق الأسس الصحية التي تمكن المؤسسة من تعظيم العائد على هذا الأصل.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال الفكري

يدل مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري على تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى، وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لخلق سوق عمل داخلي أساسي تركز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية.¹

ومن هنا يمكن القول بأن مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري يشير إلى توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الثابتة أو المتداولة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية.

وتتجسد أهمية الاستثمار في الرأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية:²

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية وبخاصة رأس المال الفكري في مستوى أداء المؤسسات وخاصة تلك التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي على عكس المؤسسات ذات المركز الاستراتيجي الضعيف، إذ تؤكد أدبيات التخطيط الاستراتيجي على أهمية الموقع الاستراتيجي للمؤسسة في مستوى تحديد الاستثمار في الموارد المعرفية؛
- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر لقياس ربحية المؤسسة ويساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة إلى أن أغلب المؤسسات التي حققت أرباح عالية، تلك المؤسسات التي أنفقت الجزء الأكبر على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة؛

- إن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري يحتم على مؤسسات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار؛
- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات؛

¹: مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 289.

²: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، ص ص 159-160.

- الاستثمار المعرفي يمكن أن يلعب دوراً مهماً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لكلف العمل الإداري بنسب عالية؛
 - تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، يشير كتاب الإدارة إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات و استخدام الحاسوب و الانترنت و المهارات المعرفية المتقدمة) يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات؛
 - يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في المؤسسة على تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع؛
 - الاستثمار في الموارد المعرفية يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج، فقد أصبحت نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة للعاملين ضرورة حتمية في إدارة عمليات الإنتاج الكبيرة.
- يعد الإنفاق والاستثمار في الموارد المعرفية، وخاصة رأس المال الفكري مشروعاً استثمارياً تسعى المؤسسة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف، مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد المعرفي جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين نوعية المنتج، إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.¹
- لقد أكد (Brown,1998) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله إن "رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج"، هذا الوصف لهذه الفئة يجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي مؤسسة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي: زيادة القدرة الإبداعية؛ إهمار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛ تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛ خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية؛ تحسين الإنتاجية؛ تعزيز القدرة التنافسية.²
- من خلال هذا تظهر أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري والإنفاق عليه باعتباره أكثر الموجودات قيمة في العصر المعاصر؛ لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال مؤسساتهم، فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

المطلب الثاني: أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري

يركز الاقتصاديون على الدوام حول التأثيرات الإنتاجية لنوعية العاملين القائمين عليها، ويعتبر William في القرن السابع عشر عالم الاقتصاد الأول، بسبب أطروحته حول الفروقات أو الاختلافات في نوعية العاملين المؤثرة

¹: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 158 .

²: ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني وعلي أكرم عبد الله علي، "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية للآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 98، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010، ص 126.

في الإنتاجية، والتي صارت فيما بعد يعبر عنها بمصطلح رأس مال البشري، ولقد طرح هذا العالم فكرة قيمة العاملين في محاسبة ثروة المؤسسات لأغراض المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية الدقيقة لها. كما أضاف "Adam Smith" في كتابه ثروة الأمم عن مدى تأثير خبرة العاملين ومعارفهم ومهاراتهم في العملية الإنتاجية ونوعية المخرجات، فضلا عن تأكيده على أن الأجور ينبغي تحديدها على أساس الجهود المبذولة (وقت ، طاقة ، مال) التي تصرف عليهم للحصول على المهارات المطلوبة لتأدية مهامهم في العمل على أحسن ما يرام، وقد قال أن رأس المال الأكثر قيمة هو رأس المال البشري. أما "شولتز" و"بيكر" اللذان توسعا في شرح نظرية رأس المال البشري فقد اعتمد على أطروحات "Fisher" في نظرية رأس المال، وبناء على ذلك يمكن القول أن نظرية الرأس المال البشري قد تطورت بالفعل وبسرعة خلال مرحلة الستينات من القرن العشرين.¹ وفي ما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

أ- نظرية شولتز:

لقد بلور "شولتز" هذه النظرية بأبحاثه، وأظهر بنظريته هذه فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية فقد وجدت عدت محاولات في هذا المجال هدفت إلى: جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية العنصر البشري، تقدير قيمة الرأس المال البشري، إدخال مفهوم الخسارة في الرأس المال البشري، تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري.²

وقد بنى "شولتز" مفهومه لرأس المال البشري، على ثلاثة فروض أساسية وهي:

- أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، راجع أساسا إلى شغل الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛
 - يمكن تقسيم الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.
- ويمكن تعريف رأس المال البشري بأنه "جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على الوظائف الإدارية والفنية والتي لديها القدرات الإبداعية و الابتكارية والتفوقية، وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب العلمية، ومهاراتهم الثقافية والفنية، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل".³

وعلى هذا الأساس تم تقسيم العمال إلى أربع فئات كالاتي:

¹: سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 194-195.

²: راية حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

³: سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 233.

- النجوم والعقول (75%): وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، فضلا عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية؛

- المتعلمون الجدد (2.5%): وهم فئة العاملون الجدد الداخلين للمؤسسة والمنقولين والمتقنين إلى وظائف جديدة والذين عادة لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب به بسبب ضعف مواقف الاندماج و التكيف مع محيط المؤسسة وثقافتها وبيئتها؛

- العاملون الطبيعيون (20%): وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية انتمائهم للمؤسسة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة خدمة لصالح المؤسسة وإضافة القيمة الاقتصادية لها؛

- العاملون صعبى المراس (2.5%): ويتم التعامل معهم كونهم أصحاب مشاكل في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية، ويفضل أن تعد المؤسسة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار.

ب - نظرية بيكر:

يعد "بيكر" واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري. فالكثير من الكتابات ظهرت فقط بعد نشر كتابه "رأس المال البشري" سنة 1964، فقد حول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب. و التدريب يمكن أن يكون كاستثمار في الفرد ودكائه فتضعه في قلب عملية التغيير، هذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة. لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق الاستثمار، و هو ما يجعلنا نرجع إلى المفهوم الاقتصادي للاستثمار والذي يتميز بأنه:

- إنفاق يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية؛

- إنفاق يتراكم على شكل رأس مال قابل للإهلاك في الإنتاجية المستقبلية؛

- إنفاق له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.¹

و هنا يمكن أن نطرح السؤال التالي: معايير الاستثمار هل هي مطبقة في التدريب؟ في محتوى التعريف التقليدي للاستثمار، فالتدريب بعض الخصائص تجعل منه استثمار وهي:²

¹ : Christine AFRIAT ,L'Investissement dans l'Intelligence ,Paris, Presse Universitaires de France, 1992, p33.

² : Jean-Louis, LEVESQUE - Julio, FERNANDEZ et Monique, CHAPUT ,Formation-Travail ,Travail-Formation , Tome 1, Montréal-Québec, édition Eska, 1993, p160

- هي دورة إنتاجية جيدة، حيث أنه يمثل إنفاق حالي من أجل عائد متوقع مستقبلا. أي أن التدريب يعتبر كاستثمار منتج، للفرد وللمؤسسة كذلك: فإذا استثمر الفرد نفسه، فهذا يمثل تكلفة بالنسبة له (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه لو لم يقيم بالتدريب) على أمل الحصول على عائد (زيادة الراتب)، أما إذا المؤسسة استثمرت في الفرد، فهذا أيضا يمثل تكلفة (تكلفة التدريب + فقد ما كانت تكسب من نشاط الموظف) على أمل في الحصول على عائد (زيادة الإنتاجية)؛

- يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المؤسسة، مثلما هي مقيمة في السوق. فهذه الخاصية تظهر بأن التدريب يساهم كاستثمار غير مادي، تحت نفس العنوان كالأبحاث والتطوير، الاستثمارات التجارية (الإشهار، دراسة السوق .. الخ)، وبرامج التدريب يمكن أن تعتبر من ممتلكات المؤسسة تماما كاستشارات المادية.

و تشبيه التدريب بالاستثمار يواجه بعض الصعوبات، نذكر منها:

- التدريب ليس وسيلة للإنتاج، مثل ما الآلات أو المعدات؛

- التدريب لا يمكن أن يكون من أصول المؤسسة، لأن المؤسسة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم، فالاستثمار في التدريب قد يفقد بمغادرة الفرد المدرب لأن التدريب لصيق بالفرد المدرب؛

- التدريب هو مختلف عن الاستثمار المادي، و من الصعب ضبطه بالأرقام، في ما يخص التكاليف (هناك تكاليف خفية) ولكن أكثر فيما يخص العائد.¹

ويعتد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات، و العمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى. كما يعد معدل العائد على الاستثمار هو العامل الأساسي والأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري، فإذا تساوت القيمة الحالية لصافي الإيرادات لوظائف مختلفة، فإن تكاليف الاستثمار، ومعدل العائد يمكن تقديرها من خلال المعلومات عن صافي الإيرادات.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة والمحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، والاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، والسيولة، والمعرفة. ويقدم تحليل الاستثمار البشري تفسيراً موحداً لعدد كبير من الظواهر التطبيقية مثل: شكل العلاقة بين العمر والإيرادات، وتوزيع الإيرادات، فتؤدي معظم الاستثمارات في رأس المال البشري إلى زيادة الإيرادات ولكن في عمر متقدم نسبياً؛ لأن العائد المتحقق من الاستثمار يعد جزءاً من الإيرادات. وتنخفض هذه الاستثمارات في العمر الصغير، لأن التكلفة تخصم من الإيرادات في ذلك الوقت. وطالما أن هذا التأثير على الإيرادات يأخذ صيغة العمومية على الأنواع المختلفة من الاستثمارات البشرية، فإنه يمكن بهذا الوصول إلى نظرية شاملة وموحدة. وتساعد هذه النظرية العامة في تفسير ظواهر عديدة ومختلفة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد.

¹ : Michel, VERNIERES , **Formation Emploi** ,Paris, Editions Cujas, 1993, p 23 .

وقد لوحظ أن بعض الاستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير على الإيرادات، ويرجع هذا إلى تحمل المؤسسة أو الصناعة أو الحكومة تكلفة هذا الاستثمار، وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد المستثمر فيه.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص. كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل نوع من نوعين التدريب السابقين. أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية.

أما بالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها. ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد مؤسسته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المؤسسات الأخرى المحتمل أن يعمل بها. وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته. فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب. ويمكن للمؤسسة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد عن الأجر الممنوح له من المؤسسة. ولكي تحافظ المؤسسة على الأفراد المتدربين، ولجذب الأفراد المهرة للعمل بها، فلا بد أن يتماشى مستوى الأجور للمؤسسة مع مستوى الأجور السائد في سوق العمل. ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام. فإدراك المؤسسة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي مؤسسة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد بتكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب؛ لأن المؤسسة في هذه الحالة لا تستفيد من مهارات الفرد المكتسبة ولا من إنتاجيته العالية بعد التدريب، وبالتالي تقل نسبة الإيرادات الممكن أن تحصل عليها.

أما بالنسبة للتدريب المتخصص، فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما عمل بأي مؤسسة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، فالموارد المنفقة في المؤسسة لتعريف العامل الجديد بعمله، وتقديمه للمؤسسة نوعا من الإنفاق على التدريب المتخصص. أيضا فإن تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد الجديد في العمل بالمؤسسة من خلال اختباره وتجربة احتمالات نجاحه أو فشله تعد ضمن تكلفة التدريب المتخصص، مما يسمح باستخدام القوى العاملة استخداما أمثالا. ويدخل ضمن تلك التكلفة اللازمة لتدريب الفرد على نوع متخصص من الاستخدام التكنولوجي والمستخدم في هذه المؤسسة دون غيرها.

وتزداد قيمة الفرد المتدرب تدريبا متخصصا بالنسبة للمؤسسة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا. ويكون هذا الأجر مستقلا عن الأجر المحتمل أن تقدمه له أي مؤسسة أخرى. ويرجع هذا إلى أن النوعية المتخصصة من التدريب قد

لا تتناسب مع طبيعة ومتطلبات العمل في أي مؤسسة أخرى. أما بالنسبة للعائد المحتمل أن تحققه المؤسسة من تقديمها لهذا النوع من التدريب فإنه يكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية المرتفعة والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.¹

وترتبط تكلفة معدل دوران العمل ارتباطا كبيرا بتكلفة التدريب المتخصص. ونظرا لارتفاع تكلفة التدريب المتخصص، فإن ترك الفرد المتدرب للعمل يزيد من مقدار الخسارة الرأسمالية للمؤسسة أكثر من الخسارة في حالة التدريب العام. وبالتالي يكون لدى المؤسسة استعداد لدفع أجر أعلى للفرد حتى تحافظ على بقاءه للعمل بالمؤسسة فلا تتحمل خسارة كبيرة بتركه العمل. كذلك فمن الناحية الأخرى فإن الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً يكون لديه دافع البقاء للعمل بالمؤسسة لأنه لا يستطيع أن يجد مؤسسة أخرى بسهولة تستخدم مهاراته المتخصصة المكتسبة ولو وجد مثل هذه المؤسسة فهو لا يترك عمله بمؤسسته إلا إذا كانت المؤسسة الأخرى ستدفع له أجراً أعلى من أجره الحالي.

إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص)، ومعدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المؤسسة). ويمكن للمؤسسة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين:

1. أن تحصل المؤسسة على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً، لتعويض الخسارة الناجمة من ترك بعض الأفراد المتدربين للعمل ويسمى هذا "بالعائد على النجاح"؛
2. أن تدرك المؤسسة مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب للعمل بالمؤسسة، وهذا الاحتمال ليس محددًا ولا ثابتًا، ولكنه يرتبط بمستوى الأجور فيها. وبالتالي يضمن للمؤسسة أن تقوم بتخفيض احتمالات الفشل من خلال تقديم أجور أعلى للأفراد بعد حصولهم على التدريب، بدلا من اعتمادها على تعويض الخسارة المترتبة على ترك الفرد للعمل بعائد النجاح.

يتضح من تحليل بيكر السابق، قيمة إسهاماته في تطوير مفاهيم الاستثمار البشري. فبينما أحدث شولتز انقلاباً في المفاهيم الاقتصادية بتقديمه نظرية الاستثمار البشري، نجد بيكر أوضح بطريقة عملية كيفية استخدام هذه المفاهيم النظرية كأداة للتحليل في اقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية. كما أدخل بيكر في تحليله بعض العوامل ذات التأثير على التدريب وتكلفته والإيرادات المتحققة منه. فقد حاول أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة الإيرادات المتحققة منه. وحاول أن يدرس علاقة الارتباط بين تكلفة معدل دوران العمل وتأثيره على تكلفة التدريب وخاصة التدريب المتخصص.

ومن ناحية أخرى فقد حاول إيجاد علاقة بين عمل الفرد من ناحية والإيرادات المتحققة. وأشار بيكر إلى أن الفرد غير المتدرب يحصل على نفس الإيرادات بغض النظر عن عمره، أما الفرد الحاصل على التدريب وإن كان

¹: ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة: محمد قاسم القريوتي وعبد الجبار ابراهيم، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، 1985، ص65.

يحصل على إيرادات أقل أثناء التدريب، لتحمله جزءا من تكلفة التدريب إلا أنه يحقق إيرادات أكبر في عمر لاحق. ويرجع هذا لأن إيراداته المستقبلية تتكون من أجره مضافا إليها العائد على التدريب بعد تحسين مهاراته وزيادة إنتاجيته. وبهذا يظهر ببيكر أهمية التدريب وتأثيره على إيرادات الفرد وأيضاً أهمية الاستثمار في موارد البشرية في السن الصغير حتى يجني ثمار هذا الاستثمار؛ لأن معدل زيادة الإيرادات يتأثر بدرجة أكبر في فترة شباب الفرد.

المطلب الثالث: آليات تكوين رأس المال الفكري

على أساس كون رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لتعظيم قيمة المؤسسة، يستوجب على هذه الأخيرة الاستثمار في آليات بناء رأس المال الفكري، والتي تتمثل في الاستقطاب، الصناعة، المحافظة والتنشيط.

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري

في ظل الاتجاهات السائدة في المؤسسات العالمية التي تتوجه نحو خدمة الزبون في إطار التنافسية الشديدة، أخذت معظم المؤسسات الصناعية تولي اهتماماً واسعاً لموضوع استقطاب الموارد المتميزة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير النظرة لإدارة الموارد البشرية في كونها عامل إنتاج إلى كونها عامل نجاح. ومن ثم وجب عليها البحث عن الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب، والتي يمكن حصر عدد منها في ما يلي:¹

1. شراء العقول من سوق العمل:

يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة لمؤسسات الصناعة ودعامة أساسية ولازدهارها وتطورها، لذا فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من اللجان المتخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها استقطاباً كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة الابتكار والإبداع باستمرار.

2. شجرة الكفايات:

أن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بمجادة الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته و تقويمه. وأما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب.

¹: سعد علي الغنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 264.

3. مراجعة مؤسسات المعرفة و التعليم:

ترتكز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم. وعلى هذا الأساس أن زيارة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا.

4. استقطاب القوى العاملة:

يقتضي تعيين الأفراد دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها على القوى العاملة المطلوبة. فبعد أن تحدد المؤسسة احتياجاتها من القوى العاملة وتبين متطلبات أو مؤهلات من يشغل الوظيفة، وتحدد وصفا للعمل ذاته عن طريق تحليل وتوصيف العمل، فهي لا بد لها من أن تبحث على من يشغل الوظائف، والبحث عن مصادر القوى العاملة، على أن البحث أو استقطاب القوى العاملة المطلوبة ملء الوظائف الشاغرة يقتضي التعرف على مصادر هذه القوى.¹ والتي يمكن إجمالها بمصادر داخلية وأخرى خارجية:

أ- المصادر الداخلية:

يعتبر العاملون في المؤسسة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة. هذا يعني أنه إذا شغرت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها.

وفي الحياة العملية يتم الحصول على العمال المناسبين من داخل المؤسسات بإحدى الطرق التالية:

أ-1- الترقية:

تقوم بعض المؤسسات بأعداد خطة متكاملة للترقية وتكون وضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها، فإن عملية الاختيار لا بد أن تركز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين فهمها و التعرف عليها.² و من بين الأساليب المتبعة في عملية الترقية:

- الترقية بالترفع: يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى، تنطوي على زيادة في المستوي الإداري أو التنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى، ويعد الترفيع بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي مقابل الولاء والائتمان والبدل والعطاء للعاملين في مختلف الحقول الإنتاجية.

¹: مهدي حسين زويلف، إدارة المورد البشرية، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 66 .

²: محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 119 .

- الترقية بالأقدمية: وتقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة وبعد انقضاء مدة زمنية محددة سنة أو أكثر يتم ترقبته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي والأدبي في المؤسسة ذاتها وبهذا يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المؤسسة. غير أن هذا الأسلوب يشيع استخدامه في المؤسسات العامة.

- الترقية بالاختبار: ويقوم هذا الأسلوب على الترقية وفق الجدارة أو المهارة التي يتمتع بها الموظف المعني. إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات والكفاءات العالية، ويعتبر كسبل لتحفيز الإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين.¹

أ-2- النقل بين الوظائف المختلفة:

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسات عن طرق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى. وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها، في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.²

ب- المصادر الخارجية:

أن القليل من المؤسسات وخاصة الكبرى، لا تستطيع ملء المناصب الشاغرة لديها بالاعتماد كلياً على المصادر الداخلية، فمهما كانت لديها القدرة الذاتية للاكتفاء بما لديها من العاملين، فلا بد من اللجوء إلى المصادر الخارجية للحصول على العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم.³ والمصادر الخارجية يمكن اجمالاً في ما يلي:

ب-1- الإعلانات:

يعد من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة. وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم، وانتشرت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال الجماهيرية وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو الجلات المتخصصة لاجتذاب أفضل أشخاص.⁴

ب-2- وكالات الاستخدام:

¹: حمود خضير كاظم و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص 96.

²: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 119-120.

³: مهدي حسين زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 68.

⁴: مفيدة علي هلال و آخرون، مقدمة في المال و الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 254.

- الوكالات العامة (الحكومة): هذه المؤسسات تقوم بتكوينها الدولة عادة حيث أنها تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين بالعمل وبصورة خاصة الأفراد الذين يحملون مؤهلات ومهارات ملائمة. ومثل هذه المؤسسات غالباً ما تنتشر في البلدان الرأسمالية، بحيث تساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع، كما أنها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية و النامية أيضاً لتساهم في تحقيق التوازن من حيث العرض والطلب السائد في سوق العمل.¹

- الوكالات الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، و غالباً ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة. وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب توظيف الخاصة بدور كبير توفير الوقت للأفراد الراغبين في العمل لدى المؤسسات إذ أدت واجبها بشكل جيد. وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص غير المناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية أو المنخفضة. و عادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.²

ب-3- الجامعات و المعاهد:

تسعى العديد من المؤسسات إلى استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد. وينتج هذا المصدر فرصة كبيرة للمؤسسات في شغل الوظائف في المستويات الوظيفية الدنيا (العمالة الجديدة).

ب-4- توصية العاملين الحاليين:

تعتبر التوصيات التي يقوم بتقديمها العاملين الحاليين في المؤسسة من أفضل الوسائل المستخدمة في استقطاب الموارد البشرية. إذ أن العديد من الباحثين والاختصاصيين أشار إلى أن هذا المصدر يعتبر من المصادر المهمة والمفضلة لدى العديد من المؤسسات، لاسيما إذا كانت التوصية يقوم بتقديمها العاملين ذوي الكفاءات والمؤهلات العالية أو من يتسمون بالولاء و الانتماء إلى المؤسسة ويتصفون بالصدق والنزاهة في تقييم ممن يتم التوصية بهم وتقييمهم تقييماً موضوعياً. إذ أن البعض من هذه التوصيات غالباً لا تفصل بين العلاقات الشخصية وبين المؤهلات للعمل، وهذا ما يفضي إلى عدم نزاهة التوصية وعدم تحليها بالصدق والموضوعية، كما أن بعض المؤسسات تقوم بقبول مثل هذه التوصيات إيماناً منها بتعزيز مشاعر الرضا والانتماء لهؤلاء العاملين وخفض التكاليف الناجمة عن التوظيف. إلا أن هذا المصدر من التعيين يجد من قدرات الإدارة بالحصول على ذوي المؤهلات والكفاءات من جهة، وقد يؤدي ذلك التعيين بتكوين جماعات القرى -تنظيم غير رسمي- قد تعمل لذاتها وليس لمصلحة العمل والمؤسسة، وهي أيضاً تعتبر ضد سياسة تكافؤ الفرص التي ينبغي أن تتاح لذوي المهارات والمؤهلات الكفؤة بالحصول على فرص العمل المناسبة.

ب-5- الجمعيات والنقابات المهنية:

¹: حمود خضير كاظم و ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 100-99.

²: محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 122.

أن الجمعيات والنقابات المهنية غالباً ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها، من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية. ولذا فإن هذه المؤسسات تساهم بتوفير فرص الحصول على العمل وتزويد المؤسسات ذات الحاجة بالاختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين.¹

ب-6- الاستقطاب الإلكتروني:

تستفيد العديد من المؤسسات من التقدم غير المسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات وخاصة في مجال الاستقطاب، و يتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف، وسهولة فرز وانتقاء المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف.²

ثانياً: صناعة رأس المال الفكري

تمثل صناعة رأس المال الفكري أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية لأنها تعتبر مصدراً للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات المؤسسة لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق. فعملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، وفي محاولة للبحث عن الاستراتيجيات الملائمة لآلية صناعة رأس المال الفكري تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات وهي:³

1. خريطة المعرفة:

تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم التركيز على نوع المعرفة التي نريد مشاركتها، و مع من؟ و أين يمكن أن نجدها؟ و على هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة عندها، و مستوى الفجوة المعرفية بداخلها. والهدف من استخدام خريطة المعرفة يتمحور في:

- تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وفق ثلاثة مستويات كما يلي:
 - المعرفة الجوهرية: وهي المعرفة الواجب توفرها لدى المؤسسة لمواجهة المنافس؛
 - المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية؛
 - المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.
- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة، ومن أجل العمل على غلق تلك الفجوات تقوم المؤسسة بالممارسات التالية:

¹: حمود خضير كاظم وياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 101 - 99.

²: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2003، ص 266.

³: سعد علي العنزي، أحد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 267-272.

- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات؛
- تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الكفاءات العالية.

2. بناء الأنسجة الفكرية:

تتشكل الأنسجة الفكرية عند تفاعل وتعلم مجموعة من المختصين والمهنيين والمبتكرين مع بعضهم البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، وتؤكد هذه الاستراتيجية أنه إذا ما توافرت الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين فهذا يؤدي حتما إلى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج. ولقد حددت خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة كالتالي:

- تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي؛
- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب وحاجات المؤسسة؛
- تفاوض إقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس؛
- تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي.

3. القيادة الذكية:

تتطلب صناعة المعرفة التعامل مع الأفراد الأذكياء، مما يولد الحاجة إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم، وكونه مساعدا على التعلم أكثر من تركيزه على كونه مشرفا ومعلما ومعطيا للأوامر فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أهمها ما يلي:¹

- الاستمرار: من خلال القيام بتقدير الأداء المتفوق، مما يدفع إلى التفوق وهذا يؤدي إلى مزيد من التقدير؛
- الفورية: فالتقدير الفوري والآني يأتي بالنتائج الإيجابية على عكس التقدير المتأخر؛
- الإمتاع: جعل التقدير ممتعا وصعب النسيان؛
- الشمول: تشجيع مديرو الأقسام من أجل تقدير عاملهم؛
- الدستور: جعل التقدير جزء من دستور و ثقافة المؤسسة.

4. المؤسسة المقلوبة:

أي التحول من الهياكل الهرمية إلى هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية لأن طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسات المقلوبة يسمح بحرية تامة للمحترفين -الذي يمثلون رأس المال الفكري- في إصدار التعليمات والأوامر، حتى أن الإدارة العليا فيها تجعل من المحرفين الرؤساء الحقيقيين للمؤسسة. إذ أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات مؤسسات المعرفة،

¹: جنات بوقجاني ومحمد فلاق، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات العمال، الملتقى الدولي الأول حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 14-13 ديسمبر 2011، ص8.

بل إنها تمثل خطر على عملية استثمار رأس مالها الفكري، لأن المؤسسات إذا ما أردت البقاء في ظل ظروف المنافسة أن تتخذ أشكالاً لهياكل جديدة تتناسب مع حركية المعرفة التي لا تعرف الثبات.¹

5. الأجور والحوافز:

تلعب الأجور دوراً هاماً في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي. فباعتبارها وسيلة إشباع الفرد لحاجاته الأساسية وبعبارها مقابل سلوك الفرد في المؤسسة، فهي تؤثر على رضا الفرد عن عمله وأيضاً على رغبة الفرد في الأداء وآثاره على فاعلية الأداء المحققة. كما أن الحوافز تعتبر إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كلاهما، والتي بواسطتها يتم توجيه وتشجيع المستخدم على تقديم أحسن أداء، وتعد بمثابة المقابل للعمل المتميز. كما يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيد من أهمها:²

- زيادة نواتج العمل؛
- إشباع احتياجات العاملين؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- جذب العاملين إلى المؤسسة؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

6. التكوين:

يهدف نشاط التكوين إلى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ويستمد نشاط التكوين أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الإنتاجية. ولذلك فإن نشاط التكوين يلقي اهتماماً كبيراً في المؤسسات الحديثة نتيجة إدراكها لأهمية الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويلاحظ أن أهداف التكوين ما هي إلا جزء من الأهداف الكلية للمؤسسة، وذلك باعتبار أن عملية التكوين هي النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب. ولا شك أن ذلك يساهم بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث أن الربط بين الأداء الوظيفي والأهداف الاستراتيجية هو أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات في الوقت الحالي.³

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار المؤسسة لآلية الاستقطاب أو آلية الصناعة أو الاثنين معا تحكمها عدد من المؤشرات تتلخص أهمها بما يلي:

¹: زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة، المنتدى الدولي الأول حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 14-13 ديسمبر 2011، ص14.

²: مدحت محمد ابو النصر، الادارة بالحوافز: اساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص152.

³: عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 284.

- الموازنة بين كلفة وعائد الاستقطاب من جهة وكلفة وعائد الصناعة من جهة أخرى؛
- الموازنة بين توفر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المؤسسة؛
- الموازنة بين الاستعداد لاستقطاب جديد ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي؛
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

ثالثا: تنشيط رأس المال الفكري

ويمثل مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الابداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار، من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كاستخدام الاجتماعات المرنة والاستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة. ومن أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري:

1. عصف الأفكار:

يعد Osborn مبتكر هذا السلوب، و قد تم نشره في كتاب له تحت اسم الخيال التطبيقي سنة 1957.¹ ويعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، وهي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية، وتتمثل أهميته في أنه يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.²

2. السينكتيك (SYNECTICS : تآلف الأشتات أو المترابطات):

ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف " وليم جي جورون" وجماعته من جامعة "كمبردج" الأمريكية ونشره في كتابه "المترابطات" وهي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من (5 - 7) أفراد ، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة، وتتبع الخطوات الآتية: (تعيين المشكلة / جعل الغريب مألوفاً / فهم المشكلة / جعل المألوف غريباً) تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً، باستخدام المعادلة الآتية : روعة الحل = تعدد المتغيرات وبساطة الحل.³

3. حلقات السيطرة النوعية:

¹: عادل حرحوش المرعجي، مرجع سبق ذكره، ص 134.

²: قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص ص 240 - 239.

³: عادل حرحوش المرعجي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 135 .

هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل "كاوروا ايشيكاوا" سنة 1961. وهي تتمثل في التقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة، طواعية بمحض إرادتهم، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تعرقل تحقيق الكفاءة الإنتاجية. حيث أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، و يجتهدون في تطوير برنامج عمل، من خلال المناقشة وتطوير الأفكار. وكذا تحديد الاستراتيجية الأنسب للعمل، وقد تشارك في ذلك الإدارة العليا مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الحاصل. ومن الثمار المادية التي أحرزها أحد المصانع الإنتاجية في اليابان خلال السنين الأولى من تطبيق هذا الأسلوب، و التي كانت آن ذاك 15 حلقة ما يعادل 2.844.000 دولار سنويا. وقد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية لقت إقبال من طرف العاملين، كما أنها تساهم في تخفيض نسبة الغيابات، وكذا في استثمار الطاقات الفكرية لها من خلال استقبال آرائهم.¹

4. الإدارة على المكشوف:

هي منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أول بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة. ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل ويكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المؤسسة الحالية والمستقبلية وترشيح استشاري يساعد الفريق على الالتزام بهذا المنهج، وتحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.²

5. مجموعات الممارسة:

فكرة " مجموعة الممارسات " مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، ومجموعة الممارسة هي مجموعات غير رسمية من أفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، ولا هم لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.³

6. الاثراء الوظيفي:

بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع أداء الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نظمية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإنما قريبة منها وداخلية في نطاق

¹: حمود خضير كظيم، مفهوم وأهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد 5، 1985، ص ص 39-40.

²: عادل حروش المرفجي، أحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص 136.

³: توماس ستينوارث، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1997، ص 13.

تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها.¹ وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ القرار، أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعاً جديداً بحيث يساهم في وضع تصوراً للخطة الملائمة لتنفيذه.

7. التمكين:

هو رفع قدرة الفرد على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين هو توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وهو يتضمن مشاركة عملية اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى.²

رابعا: المحافظة على رأس المال الفكري

المحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحدياً كبيراً يواجه المؤسسة القائمة على المعرفة، وإذا غادر هؤلاء الأفراد مؤسساتهم السابقة ينقلون معهم كل المعارف، لذا يجب المحافظة على رأس المال الفكري حتى لا يندثر، وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل في التالي:

1. تنشيط الحفز المادي والاعتباري:

هناك مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية مثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في: الجوانب المادية كالأجور، الجوانب المعنوية وتشمل إعلام العاملين بأهميتهم، الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أياً كان موقعهم الوظيفي.³

2. التصدي للتقاعد التنظيمي:

والتقاعد يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، في حين أن التصدي للتقاعد هو جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وامكانيات، وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار، وقد يكون هذا التقادم حول: تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية، تقادم

¹: أمين سعيد عبد الغني، إدارة المؤسسات الاعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 33 - 32.

²: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 38.

³: مدحت محمد أبو الصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 45.

القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد، التقدم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، والعادات.¹

3. مواجهة الإحباط التنظيمي:

والإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، والسبب عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، من أهم مظاهره: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، عدم الرضا، التوتر والقلق، الانطواء، تخريب الآلات... إلخ.²

4. تقليل ضغوط العمل:

وضغط العمل هو استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاصاً على فرداً ما، وضغوط العمل تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته وللتقليل منها يجب: الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الأدوار، أحداث الحياة الضاغطة.³

5. تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:

الاغتراب التنظيمي هو حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وهو عدم تكيف مع المحيط والبيئة، أو حالة تمثل ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، ويمكن قياسه وتحديدته من خلال المقابلات الشخصية، استمارة الاستقصاء، معدلات الدوران، انخفاض الإنتاجية... إلخ.⁴

6. تعزيز التميز التنظيمي:

يقصد بما جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة، ومن وسائل قياس التميز التنظيمي: عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات.⁵

كل الطرق السابقة الذكر تهدف إلى المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ميزة تنافسية للمؤسسات، فهو السبيل الوحيد للتطور والاستمرار، والمحافظة عليه ضرورة تفرضها كل التطورات الاقتصادية والإدارية، خاصة في

¹: عادل حرحوش المرفجي ، مرجع سابق ، ص 148.

²: عرب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 18، ص 111 .

³: جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي لدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 ، ص 514 .

⁴: عادل حرحوش المرفجي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 149 .

⁵: المرجع نفسه، ص 150 .

عصر العولمة وحدة المنافسة، التي تتطلب من المؤسسات توظيف أفراد ذوي كفاءات وقدرات ومهارات متميزة، تستطيع من خلالها تقديم خدمات ومنتجات بأعلى جودة وأقل تكلفة.

المطلب الرابع: أشكال وأوجه الاستثمار في رأس المال الفكري

أولاً: الأشكال المتاحة لإظهار الإنفاق على رأس المال الفكري

يعتقد كثير من الباحثين أن المداخل التي اعتمدت الطرائق المحاسبية التقليدية والتي تقوم على الموجودات المادية والمعلومات التاريخية غير ملائمة لتقييم رأس المال البشري، ومن ثم فهم يرون ضرورة اعتماد مدخل دمج مكونات رأس المال الفكري، حيث ظهرت هناك اتجاهات كثيرة حاولت الدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية لتعكس دور اقتصاد المعرفة، و لعل مبرر هذا الدمج ناجم عن أن قياس إنتاجية المورد البشري يشكل جزءاً من قياس مكونات رأس المال الفكري والذي يغطي محتويات غير مالية، واستناداً لما سبق فقد وردت العديد من الرؤى والدراسات لتحديد المعالجة المحاسبية لرأس المال البشري ومنها نجد:¹

1- رأس المال الفكري بوصفه موجود (أصل):

طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة يتم إعداد القوائم المالية والتي تفتقر إلى إظهار وقياس رأس المال البشري وتعالج استثمارات رأس المال البشري ومنها نفقات التدريب والتعلم والتي تظهر كنفقات ضمن قائمة الدخل وبذلك فإن هذه القوائم لا توفر معلومات هامة للمستثمرين والدائنين وحملة السهم.

إن قياس قيمة رأس المال البشري من خلال المنهج متعدد الرؤى للموجودات هو أكثر شمولية للمؤسسات التي تريد أن تكون دقيقة في تشخيص قيمة أدائها لا سيما تلك المؤسسات التي تشكل المعرفة فيها جزءاً كبيراً من قيمة منتجاتها وكذلك ثرواتها، وضمن هذا التصور أيد أصحاب النظريات المحاسبية الفكرة القائلة بضرورة معاملة الأفراد بوصفهم أصولاً والاهتمام بقيمتهم مع أهمية إظهار أثر المعلومات الكلفوية لحاسبة الموارد البشرية في القرارات المالية بالمقارنة مع القرارات القائمة على أساس معلومات مالية تقليدية، ووفقاً لهذا الرأي فإن المؤسسات لم تنفك عن سعيها لإيجاد طرائق دقيقة لتقييم أداء المورد البشري طالما أنه يشكل الموجود الأهم.

2- رأس المال الفكري بوصفه التزامات (مطلوبات/ خصوم):

إن الالتزامات حالها حال الموجودات وغالباً ما يعتقد البعض أن الديون تعني أمراً سيئاً ولكن ذلك ليس صحيحاً دائماً لكون الديون هي مسؤولية أو التزام وأن الوفاء بالالتزامات هو أساس الأعمال التجارية.

إن فهم الالتزامات هو شيء أساسي يقدم بدايات في وضع العاملين على بيانات الميزانية، ومن الأمور المركزية في ذلك هو الإدراك بأنه لا يمكن امتلاك البشر، وأن المؤسسات تكتسب الموارد البشرية وتحتفظ بها، ويتحقق ذلك الاكتساب من خلال تحمل المؤسسات لمسئولياتها، و إذا لم يكن لدى المؤسسة مسؤولية أو التزام تجاه الموارد

¹: مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص294.

البشرية فإنها قد لا تمتلك أو سوف لن تمتلك موارد بشرية، وفي هذا الشأن يحدد الباحث (Teekeh) ثلاثة أنواع من الالتزامات:

(1) هناك تشابه بين الودائع القابلة للسحب لدى المصارف ورأس المال البشري، لأن كلاهما ملكية الشخص الذي يعيرها، فالأفراد يتعاقدون لتحويل شخص ما حق الاستخدام لرأسمالمهم البشري أو لمالههم النقدي لفترات محددة من الزمن، وهناك محددات لهذه المقاربة تتمثل فيما يلي:

- سهولة بيان القيمة النقدية لقرض المال وصعوبة تحديد القيمة المالية لرأس المال البشري؛
- عند إعادة الوديعة فإن قيمة المبلغ الإجمالي للوديعة الأولية يجري تسديدها، أما بالنسبة لرأس المال البشري فإن المقدار الذي يجري إعادته قد يكون أكثر أو أقل من القرض الأصلي.

(2) هناك تشابه بين التزامات رأس المال البشري وبين الالتزامات التي يحققها عقد الإيجار، حيث يحاول حاملو الأسهم والمستثمرين معرفة القيمة الحالية لمدفوعات الإيجار المستقبلية ويجري التوصل لاحتساب هذه القيمة باستخدام معدل فائدة مفروض وعدد الدفعات الواجب تسديدها ومبلغ الدفعات والجدول الزمني للمدفوعات، وبالتالي فإن قيمة الدين تصبح بالإمكان تخمينها، حيث إن قيمة الدين (الالتزام) المترتب على المؤسسة سيكون بالإمكان استخدام نفس الطريقة لتقييم رأس المال البشري الذي يقرضه العاملون للمؤسسة؛

(3) هناك تشابه بين المسؤولية القانونية للمؤسسة تجاه رأس المال البشري الذي تملكه والالتزامات الأخرى المرتبطة بتحقيق شروط معينة، فالديون المشروطة هي التزامات تعتمد على حصول حدث ما في المستقبل إذ أن حصول الأحداث المستقبلية تلزم المؤسسة بتقديم مدفوعات.¹

ثانياً: أوجه الإنفاق على رأس المال الفكري

استطاع الباحث (April) أن يضع حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد الفكرية، فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة منها على سبيل المثال، العقارات والتجهيزات والآلات وغيرها، في حين إن الموارد الفكرية تتمثل في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع (للعمليات و التصاميم) والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعليم المتراكم والخبرة، أي أن الموارد الفكرية هي قدرات المؤسسة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية (نظم معلومات، حقوق نشر وتأليف، براءات اختراع).² والحقيقة أنه بتأمل هذا الرأي، نجد أن تكوين رأس المال الفكري في المؤسسة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات كبيرة وأوجه إنفاق لفترة زمنية طويلة

¹: مؤيد الساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 294.

²: April, K. A., Bosma, P., and Deglon, D. A., , **IC measurement and reporting: establishing a practice in South African mining**, Journal of Intellectual Capital, Vol.4, No. 2, 2003, P :165-180.

لتكوينها. ولهذا فإن الاستثمار في الموارد الفكرية يعني الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص لها المؤسسة مبلغ معين بغية تكوين جهازها الفكري بشكل علمي وسليم بما يساهم ذلك في تحقيق أهدافها. والحقيقة هنا أن العبرة لا تكمن في وجود موارد فكرية وإنما بتوفر مقومات استثمار هذه الموارد والتي تتمثل في الجوانب التنظيمية ووجود المستفيد الواعي الذي يدرك أهمية هذه الموارد ويعرف بدقة مبررات استخدامه والهدف من الاستخدام وكيفية الاستخدام. وعليه فإن الاستثمار في الموارد الفكرية وخاصة في رأس المال الفكري هو مشروعاً اقتصادياً استثمارياً تسعى المؤسسة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف هي أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد الفكري جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسن نوعية المنتج إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

و الحديث عن الاستثمار في رأس المال الفكري يعني بالضرورة أن هناك أوجهاً للاستثمار في مكوناته كلاً على حدى، وأن مظاهر هذا الاستثمار تختلف وتتنوع بحسب أهدافها، فالاستثمار في رأس المال الفكري يعني حتماً الاستثمار في صناعته، وتنشيطه، والمحافظة على رأس المال الزبوني والاهتمام به وسنحاول فيما يلي استعراض بعض هذه الأوجه:¹

1. صناعة رأس المال الفكري:

ويعني القدرة لدى المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجلبها للعمل فيها ويتجلى الاستثمار في هذا العنصر من خلال:

- تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة؛
- تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل الجذب والاستقطاب؛
- تكاليف جذب المهارات المتخصصة للمؤسسة.

2. تنمية رأس المال الفكري:

أي قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد والتعاون في حل المشكلات، ويظهر الاستثمار في ذلك من خلال:

- تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين؛
- تكاليف تنمية العلاقات الانسانية في مجتمع العمل لتقليل المعارضة بين العاملين؛
- تكاليف خلق الأنسجة الفكرية، بحث الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموع المحترفين.

3. تنشيط رأس المال الفكري:

ويتعلق الأمر بمجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لانعاش عملية الابداع والابتكار عند العاملين فيها بشكل مستمر، ويتأتى الاستثمار فيها من خلال الانفاق في الجوانب التالية:

¹: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 132.

- تكاليف استخدام طريقة العصف الذهني والأساليب الابداعية الأخرى للعاملين، لإثارة القدرة الابداعية عندهم لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار؛

- تكاليف تكوين الجماعات الحاسمة ممثلة بالمجموعات النشيطة تحب التحدي والانجازات العالية في العمل.

4. المحافظة على رأس المال الفكري:

وهي قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة، ويكون ذلك من خلال الاستثمار في الجوانب التالية:

- تكاليف التدريب والتطوير المستمرين؛

- تكاليف الحفز المالي والابتكاري؛

- تكاليف التقليل من الاغتراب التنظيمي.

5. الاهتمام بالزبائن (رأس المال الزبوني):

ويعني ذلك مدى اهتمام المؤسسة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها، ويتعلق الأمر بالاستثمار من خلال:

- تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن؛

- تكاليف تقديم الخدمات لزبائن؛

- تكاليف منح الخدمة الاضافية.

المطلب الخامس: صعوبات وتحديات الاستثمار في رأس المال الفكري

إنه لمن الصعب حصر الصعوبات التي قد تواجه عملية الاستثمار في رأس المال الفكري، لكن أغلبها ناشئ من صعوبة تحديد وضبط المفاهيم المرتبطة بترسيخ النظريات الاقتصادية و الأفكار الخاصة بهذا المفهوم على أرض الواقع، وهذا ما يشكل قيودا على عملية الاستثمار في رأس المال الفكري. ومن أهم هذه القيود ما يلي:¹

(1) اختلاف خصائص رأس المال الفكري عن خصائص رأس المال المادي، يعد من أصعب العوائق ومن الأمثلة على ذلك:

- يتطلب الاستثمار في رأس المال الفكري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي، مما يزيد من درجة المخاطرة ويؤجل تحقيق عوائد؛

- عدم ارتباط مالك رأس المال الفكري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم من أن الفرد يمكن تأجيده من قبل صاحب العمل والاستثمار في قدراته وتطويرها، إلا أنه لا يمكنه ضمان بقائه بحوزة المؤسسة، كما لا يستطيع بيعه، كما تتبع المؤسسة آلة لا تحتاج إليها؛

¹: راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص82.

- اختلاف منحى إنتاجية الأصل البشري خلال عمره الإنتاجي عن منحى إنتاجية الأصل المادي وصعوبة تمثيلها لارتباطها بمتغيرات غير قابلة للقياس؛
- عدم اهتلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاهتلاك، حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة معدل المخاطرة في الاستثمار البشري.
- (2) النقص في البيانات والأساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال الفكري في مجال الموارد البشرية، ويتجسد ذلك النقص في:
- صعوبة تحديد أثر التدريب ودخل أجور وإيرادات الأفراد في ظل غياب معايير البحث التجريبي المحكم، والذي يمكن من خلاله عزل تأثير العوامل والمتغيرات الأخرى ذات التأثير المباشر وغير المباشر؛
- اعتماد القيمة الحالية للاستثمار في رأس المال الفكري على معرفة دخل الأفراد الخاضعين للدراسة ودخل المجموعة المستخدمة للمقارنة؛
- صعوبة الحصول على بيانات التكلفة أو الحصول على حجم عينة كافية للأفراد الملتحقين بالبرامج التدريبية للوصول إلى حسابات محددة و نهائية للتكلفة؛
- صعوبة تحديد أو اختيار معدل الخصم المناسب، واللازم لحساب القيمة الحالية لرأس المال الفكري، الذي يعد الفصل في نجاح أو فشل أي برنامج، فعند حساب معدل العائد على التدريب لا بد من تضمين المنفعة غير المادية مثل جاذبية الوظائف بعد الحصول على التدريب، لكن يصعب قياس مثل هذا النوع من المنفعة قياساً مادياً مما يؤدي في النهاية إلى إظهار العائد الحقيقي على التدريب بصورة أقل مما عليه في الواقع.
- (3) صعوبة تحديد نسبة التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار فالفرد ينفق على المأكل والملبس والمسكن والرعاية الصحية تبعاً لتدرج الاحتياجات الضرورية. وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري، لكن النفقات في هذه الجوانب لازمة أيضاً للفرد لكي يعيش و تستمر حياته، وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك وذلك المخصص للاستثمار؛
- (4) صعوبة تقييم وقياس المنفعة المحققة من الاستثمار البشري : ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية وغير خاضعة لظروف السوق مثل المركز الأدبي وتحقيق الذات، وإذا افترضنا أن المستثمر استطاع تنظيم مثل هذه العوامل غير المادية فقط لا يمكن اعتباره غير رشيد.
- مهما كانت درجة الصعوبات لا يجب في أي حال من الأحوال أن تمنع تطبيق هذه المفاهيم واستخدامها، بل فقط يجب أن تستخدم بحذر مع أخذ القيود السابق ذكرها في الاعتبار ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فعالية تطبيقها.

المبحث الرابع: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري ومعالجته المحاسبية

كانت المشكلة الأساسية عندما بدأ التحاور العلمي حول " رأس المال الفكري " تتمثل في كيفية قياسه، وباعتباره أصولاً غير ملموسة " فكرية " وباعتبار الكثير من مفاهيمه هي تكوينات مجردة، أو رمزية في الأدمغة.¹ وكما تبين من استعراض ما سبق من مفاهيم لرأس المال الفكري مدى الاتفاق بين الباحثين والمؤسسات على الأهمية المتزايدة لاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، إلا أن قياس هذا المصطلح يعتبر أمراً صعباً، حيث إنه غير ملموس و غير مرئي.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول عملية قياس رأس المال الفكري

تعد عملية القياس مهمة رئيسية في البحث الإداري، لأنها أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث الذي نريد قياسه، و لهذا السبب فإن الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرارات والباحثين في ما الإدارة لأن قياس رأس المال الفكري أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم وبالتوقيت الملائم.

أولاً: مفهوم القياس المحاسبي لرأس المال الفكري

يعتبر القياس وظيفة أساسية في شت العلوم الطبيعية والانسانية، إضافة إلى أنه عنصر أساسي من عناصر البحث العلمي، فبدونه لا يمكن اختبار صحة الفروض والتائج، والقياس عموماً هو "مقابلة أو مطابقة أحد جوانب أو خصائص مجال معين بأحد جوانب أو خصائص مجال آخر، وتتم المقابلة أو المطابقة باستخدام الرموز أو الأرقام وذلك طبقاً لقواعد معينة".²

والقياس المحاسبي بحسب تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية "يتمثل في قرن الأعداد لأحداث المنشأة الماضية والجارية والمستقبلية، وذلك بناء على ملاحظات ماضية أو جارية، بوجب قواعد محددة".³ كما يعرف بأنه " عملية تقييم الأحداث الاقتصادية الناتجة عن أداء نشاط معين، والمرتبط به داخل الوحدة الاقتصادية مع بيان التغييرات في تلك الأحداث وأثرها على قائمتي الدخل و المركز المالي".⁴

وعليه فمن المؤكد أن لكل حدث اقتصادي قيمة محددة، وإن اختلفت هذه القيمة بين القيمة الدفترية والقيمة الحقيقية، فإن الهدف من هذا هو تزويد المستخدمين بالمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية

¹: هيئة الأمم المتحدة، تقرير التنمية الانسانية 2003، (تم الاطلاع عليه بالانترنت) <http://www.un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/pdf/report2003.pdf> ، 19:10، 2016/02/14.

²: الشيرازي عباس مهدي. نظرية المحاسبة، دار السلاسل، الكويت، 1990، ص 62.

³: مطر محمد الحيايبي ووليد الراوي حكمت، نظرية المحاسبة و اقتصاد المعلومات، دار حنين، عمان، 1996، ص 100.

⁴: عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك -دراسة حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص121.

السليمة، وهذا يعني أن القياس المحاسبي يقدم معلومات رقمية يجب أن تنسجم مع الواقع وأن تكون صادقة وموثوق بها.

وبإسقاط التعريفات السابقة للقياس المحاسبي لرأس المال الفكري، فإنه يمكن تعريف القياس المحاسبي لرأس المال الفكري على أنه: " عملية قياس ديناميكية لجهد وخدمات ونشاط العنصر البشري، فالهدف ليس قياس قيمة الإنسان كإنسان، وإنما قياس مقدار وقيمة الخدمات التي يقدمها للمؤسسة"¹.
وكتيجة لما سبق، فالقياس المحاسبي لرأس المال الفكري ما هو إلا عملية قياس خدمات العنصر البشري من حيث التكلفة والعائد وبوسائل نقدية أو غير نقدية، والهدف من التقرير الداخلي أو الخارجي لنتائج هذا القياس هو إيصالها إلى مستخدميها في الوقت المناسب وبالشكل اللائم، لتتمكن الأطراف المختلفة من اتخاذ القرارات الرشيدة فيما يتعلق برأس المال الفكري.

ثانياً: أسباب ودواعي قياس رأس المال الفكري

يعتبر القياس عنصر أساسي من عناصر البحث العلمي وبدونه لا يمكن اختبار صحة الفروض والنتائج، ونشأت الحاجة إليه للتعرف على الأشياء جيداً وما تنطوي عليه من خصائص ومظاهر، وعلاقات بين هذه الخصائص والمظاهر، ويعتبر أفضل طريقة لفهم الشيء والحدث المراد قياسه، لذا تزايدت أهميته لدى باحثي الإدارة، لما يوفره من معلومات لمتخذي القرار في المؤسسة.

كما سبقت الإشارة إليه، أن قياس الموجودات الفكرية من الأمور الصعبة بسبب صعوبة تقدير وتقييم العمل الذهني والمعرفي، وعلى الرغم من ذلك فقد سعت المؤسسات إلى قياس موجوداتها الفكرية لأسباب عديدة لعل من أهمها:²

- توفير أساس لتقييم المؤسسة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية؛
- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصول مؤسسات كبيرة؛
- أصبح رأس المال الفكري مورداً استراتيجياً من موارد المؤسسة، وجزءاً من رأس مالها في ظل اقتصاد المعرفة، وهو ما يستدعي وجود أسس وقواعد لقياس العائد على الاستثمار في هذا الجزء المهم من رأس المال؛
- يحفز الإدارة و يحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن التركيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، وإنما على وجود طرق لقياسها وتقييمها، بهدف التحكم فيها وحسن استغلالها؛

¹: عامر بشير، مرجع سبق ذكره، ص121.

²: Skyrme D., **Measuring the value of knowledge: Metrics for the knowledge Based Business**, business intelligence, London, 1997, p 21.

- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد.

ثالثاً: أهمية قياس رأس المال الفكري

تنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداءً من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والانفاق عليها.¹ وعليه تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بالأساس في:

- أن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفعالية الاستثمارات المخصصة له، كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته؛
- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة على اعتبار أنه يمثل جزءاً كبيراً من الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة.²
- كما يمكن إبراز ضرورة عملية قياس رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية باعتباره الركيزة الأساسية لخلق القيمة بها من خلال ما يلي:
- تساهم عملية قياس رأس المال الفكري بإمداد متخذي القرار بالمعلومات على نوعية رأس المال الفكري وذلك لرفع من كفاءة إدارة المشاريع؛
- قياس رأس المال الفكري من حيث التكلفة والقيمة، يعن التحديد الدقيق لتكلفة العنصر البشري وقيمة خدماته بالنسبة للمؤسسة بطريقة موضوعية وسليمة.

ويؤكد Guthrie و Petty على أهمية وضع وتحديد مؤشرات، ومقاييس دقيقة لقياس رأس المال الفكري، وهذه المؤشرات تلزم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والكبيرة على حد سواء، إذ أن تميز المؤسسات أصبح يعتمد بصورة كبيرة على فاعلية إدارتها لرأس المال الفكري. وتواجه الكثير من المؤسسات إشكالية حقيقة في قياس وتقويم رأس المال الفكري، خصوصاً تلك المؤسسات التي تعتمد مؤشرات كمية مادية في القياس، مثل قياس التكاليف والأرباح والمبيعات والحصة السوقية والأصول المادية والالتزامات المالية وغيرها.³

رابعاً: مبادئ قياس رأس المال الفكري وإجراءاته:

والتي يمكن عرضها كما يلي:

1. مبادئ عملية قياس رأس المال الفكري: حدد ستيوارت "Stewart" ثلاثة مبادئ أساسية لقياس

رأس المال الفكري هي:

¹: سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 274.

²: دحماني عزيز ، مساهمة النفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية- حالة مؤسسة سوناطراك -، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، الجزائر، 2015، ص 126.

³: Richard Petty, James Guthrie, "Intellectual capital literature review : Measurement, reporting and management", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 2, 2000, p12.

- يجب أن تكون المقاييس سهلة، والتركيز على قياس الأداء الاجمالي أو الكلي لرأس المال الفكري؛
- يجب قياس ما هو استراتيجي وهام في نشاط المؤسسة، وهو ما تمارسه لفترة طويلة نسبياً؛
- يجب قياس الأنشطة التي تنتج ثروة فكرية، أي الأنشطة المرتبطة برأس المال الفكري.
وبالتالي إذا توفرت هذه المبادئ يمكن أن نقول أن عملية القياس تأخذ المسار الصحيح، من أجل الوصول إلى تقييم الأصول الفكرية تقيماً أقرب ما يكون للدقة والموضوعية.¹

2. إجراءات قياس رأس المال الفكري: لابد من تفصيلات معينة لإتمام عملية قياس رأس المال الفكري،

وتتلخص مجموعة هذه الإجراءات فيما يلي :

- تحديد الخاصية التي يراد قياسها، فالقياس لا يمس الشيء أو الشخص، بل يمس خاصية معينة للشيء المراد قياسه، وبهذا التحديد نصل إلى القياس بدقة، وليس كل ما هو متوفر من معلومات لدى الأفراد العاملين هو رأس مال فكري، بل يجب أن تكون معلومات متميزة عن معلومات المنافسين، ومعلومات استراتيجية يمكن أن تتحول إلى قيمة يدفع الزبون الثمن للحصول عليها؛

- جمع المعلومات عن حجم رأس المال الفكري، للاستفادة منها في عملية القياس، واتخاذ قرارات ملائمة؛
- التزام القياس بالأهداف المحددة له، وإلا فقد قيمته؛
- توفر الأسس العلمية في القياس، والمتمثلة في الموضوعية، الصدق، الثبات؛
- تشخيص وتحديد المؤشرات التي المستخدمة بالقياس لغرض اعتمادها، في استنتاج نتائج موضوعية في ضوءها، ومن هذه المؤشرات مثل: معدل دوران توظيف الخبراء في المؤسسة، مدى جودة المنتجات والخدمات... إلخ.²

المطلب الثاني: نماذج، أساليب ومؤشرات قياس رأس المال الفكري

والتي يمكن عرضها في ما يلي:

أولاً: عرض لأهم مقاييس ومؤشرات قياس رأس المال الفكري

يعبر مفهوم رأس المال الفكري عن أصول معرفية غير ملموسة، وهذا ما يجعل قيمته متغيرة وصعبة القياس. فالبرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت ولازالت تبذل من أجل قياس قيمة هذه الأصول إلا أن مشكلة القياس مازالت مطروحة. لذا نجد تعدد في المقاييس المقترحة والمستخدمه في قياس رأس المال الفكري. والتي يمكن تصنيفها إلى أربعة مجموعات رئيسية وهي:

¹: فاطمة علي الربابعة ، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال : نموذج مقترح للقياس والتطبيق ، مجلة النهضة ، المجلد 13 ، العدد 01 ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص19.

²: عادل حرحوش المرغحي و أحمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره، ص ص 85 – 83 .

1. المقاييس الوصفية:

وهي التي تحدد السمات والخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة، وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو مستخدمى المقياس، ويدخل ضمن هذه المقاييس ما يلي:¹

● **أداة تقييم معرفة الإدارة:** هذه الأداة معدة كاستبانة مكونة من خمسة أقسام هي: عملية العرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، والقياس في إدارة العرفة. كل قسم تتم تغطيته بمجموعة من العبارات التي تكون الاجابة عليها باختيار مستوى من مستويات مدرج ليكرث الخماسي. ومن خلال هذه الاستبانة يكن تقييم أداء وإنتاجية العمل المعرف في المؤسسة بين مستويين: المستوى الأعلى (ممتاز)، والمستوى الأدنى (عدم وجود إدارة معرفة).

● **التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة:** وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددوا هم بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا، والأسئلة هي: هل قمت بقياس إنتاجيتك؟، هل تعتبر نفسك إنتاجياً؟، وأخيراً هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجيتك؟

● **بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC):** وتضم دراسات كثيرة ركزت على ترجمة رسالة واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من المقاييس. ويتم تحقيق التوازن في هذه الأداة بين المقاييس الموضوعية والذاتية، حيث أن أداء المؤسسة يقاس بمؤشرات تغطي أربع مجالات أو منظورات رئيسية: المنظور المالي، منظور الزبوني، منظور العمليات الداخلية، وأخيراً منظور التعلم. وإن هذه المؤشرات تقيم بالعلاقة مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ما يعطي لهذه الطريقة بعداً استراتيجياً.

2. المقاييس والمؤشرات المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:

هذه المقاييس تركز على قياس رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال الزبون، وما يربط هذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة الموزعة في المؤسسة إلى أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديداً وأسهل استخداماً في تكوين نتائج أفضل في المؤسسة. و يدخل ضمن هذه المقاييس ما يلي:²

● **تحويل العرفة إلى ملكية فكرية:** إن المعرفة والأصول المعرفية في المؤسسة يتم تحويلها وفق هذه الطريقة إلى رأس مال فكري وملكية فكرية ذات أشكال أكثر عملية وتحديداً، وهذا التحويل يتم في أربعة مجالات:

- تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية: براءة الاختراع، أسرار تجارية، علامة تجارية، وحق المؤلف؛

¹: نجم عبود نجم، إدارة الامللموسات: إدارة من لا يقاس، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 ، ص222.

²: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص223.

- تحويل العلاقات إلى شبكات: حيث تعد الشبكة مصدرا للوصول إلى التميز وفرصة تنتج مكسبا اقتصاديا متبادلاً؛

- تحويل الأفراد إلى مواهب: تحويل الأفراد إل خبرات وقدرات عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين أو على مستوى الأداء العالمي؛

- تحويل السمعة إل علامة: حيث العلامة الحيدة تجعل إمكانية الشراء ومعاودته قائمة هنا و في كل مكان.
● نموذج رأس المال الفكري: وهذا النموذج يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلية، رأس مال بشري و زبوني.

● دليل المعلومات- الاتصالات: ويقدم الدليل مؤشرات عديدة تعتمد على الترابط بين التغيرات في المعلومات والاتصالات والتغيرات في السوق. ويعتمد الدليل في قياس ذلك على أربع مؤشرات : رأس مال العلاقات ، رأس مال البنية التحتية، رأس المال البشري ، ورأس المال الابتكاري.

● طريقة تقييم الأصول الفكرية: وتقوم على تقييم الملكية الفكرية وعوائدها، ما يجعل الطريقة محددة بمكونات الملكية الفكرية.

● مقياس سمسار التكنولوجيا: إن سمسار المعرفة هو الفرد أو الشركة أو العملية التي تساعد على عقد الصفات أو التفاعلات بين الباحثين عن المعرفة (المشترين) ومقدمي المعرفة (الباعين) وإنشاء مجالات و أدوات الربط بينها.

3. مقاييس القيمة السوقية:

وهذه المقاييس تحسب على أساس الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، أو بين قيمة المؤسسة في السوق وحقوق ملكية لحملة الأسهم، وهذه المقاييس أكثر اعتمادا في المبادئ والأسس المالية والمحاسبية، حيث تعتبر أن القيمة السوقية للمؤسسة تتمثل في مجموع رأس المال المادي ورأس المال الفكري. ويدخل ضمن هذه المقاييس ما يلي:¹

● القيمة السوقية إلى الدفترية: ويقوم هذا المقياس على احتساب الفرق بين قيمة المؤسسة السوقية وقيمتها الدفترية. والأساس المنطقي لهذا المقياس هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للمؤسسة متضمنة الأصول الملموسة و رأس المال الفكري.

● القيمة السوقية المخصصة للمستثمر: وهذه الطريقة تقوم على أخذ القيمة الحقيقية (القيمة السوقية) للشركة وتقسيمها وتخصيصها إلى مكوناتها: رأس المال الملموس، رأس المال غير الملموس (المعرفي وما يرتبط به) والميزة التنافسية المستدامة.

¹: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 224.

• **مقياس توبين كيو:** يستخدم لمقارنة رأس المال بين المؤسسات طورها "جيمس روبين" الاقتصادي الحاصل على جائزة نوبل. أن (q) هو نسبة القيمة السوقية للمؤسسة (سعر السهم X عدد السهم) إلى تكلفة استبدال أصولها، إذ كانت تكلفة الاستبدال لأصول الشركة هي أقل من القيمة السوقية عندئذ تكون النسبة (q) أكبر وهذا يعني أن المؤسسة تحصل على ربح احتكاري أو عوائد أعلى من الاعتيادي على استثمارها، وهذا ما يحدث جراء لا ملموسات المؤسسة.

4. مقاييس العائد على المعرفة:

وهذه المقاييس تقوم على أساس احتساب العائد من المعرفة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المؤسسة، و من ثم مقارنتها مع متوسط الصناعة، والفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على العرفة. ويمكن تلخيص قياس رأس المال الفكري وفق مقاييس العائد على المعرفة على النحو التالي:¹

• **القيمة غير الملموسة المحسوبة:** وتقوم هذه الطريقة على احتساب العائد على الأصول الملموسة، وبعدئذ استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى للأصول غير الملموسة. ويمكن استخدامه كمؤشر لربحية الاستثمارات في أصول المعرفة.

• **مكاسب رأس المال المعرفي:** إن مكاسب رأس المال المعرف محسوبة كنسبة للمكاسب الرسمية على الكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.

• **طريقة القيمة الضافة (العائد على العرفة):** وهذه الطريقة تركز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية. ويمكن تحديد هذه الطريقة من خلال سبع خطوات :

- تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية؛
- تكوين الوحدات المشتركة لقياس وقت التعلم؛
- احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية؛
- تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية؛
- ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعدد أوقات العمليات الفرعية؛
- تخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة واحتساب التكاليف لكل عملية فردية؛

- وأخيرا احتساب العائد على المعرفة وتفسير النتائج.

مما سبق يتضح أن هذه المقاييس تقدم فرصا وخبرة جيدة من أجل قياس العمل المعرفي، فالمعايير الوصفية تتسم بميزة ربط المؤشرات برسالة واستراتيجية وثقافة المؤسسة مع إمكانية استيعاب متغيرات إضافية تفرضها طبيعة العمل المعرفي في المؤسسة، وفي المقابل يأخذ عليها أنها تربط عوامل صعوبة القياس بالمعرفة والأصول المعرفية بعوامل

¹: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره ، ص225.

أخرى لا تقل عنها صعوبة بالقياس كالرسالة ولا استراتيجية والثقافة... الخ. كما أن هذه المقاييس لا تغطي جميع المكونات وخاصة تلك التي لا تتحول بشكل مباشر إلى قيمة نقدية كما هو الحال في الأسرار التجارية. أما مقاييس القيمة السوقية فهي محاولات لتطبيق احتساب قيمة الأصول غير الملموسة بالاعتماد على الفرق بين القيمة السوقية للشركة وقيمتها الدفترية، وهي مفيدة شأنها شأن مقاييس العائد على المعرفة من أجل المقارنة ما بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة، أما يأخذ عليهما إنهما يتمثلان في الحسابات غير المباشرة لهذا العائد والطابع الاجمالي ودون تحديد مساهمة المكونات الفرعية. و سوف نعرض بعض النماذج لتطبيقات مقاييس ومؤشرات رأس المال الفكري بشكل من التفصيل من أجل الوقوف على مبررات استخدامها والانتقادات الموجهة إليها.

ثانياً: نموذج قياس رأس المال الفكري

رغم أهمية رأس المال الفكري، مازالت الأنظمة المالية والمحاسبية لا تأخذ بعين الاعتبار الأصول غير الملموسة للمؤسسة باستثناء حالات محدودة مثل: شهرة المحل، براءات الاختراع، و حقوق النشر، وعلى الرغم من كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري فلم يتم الاتفاق على مقياس واحد ودقيق، لذا قدمت نماذج عديدة، نستعرض أهمها في مايلي:

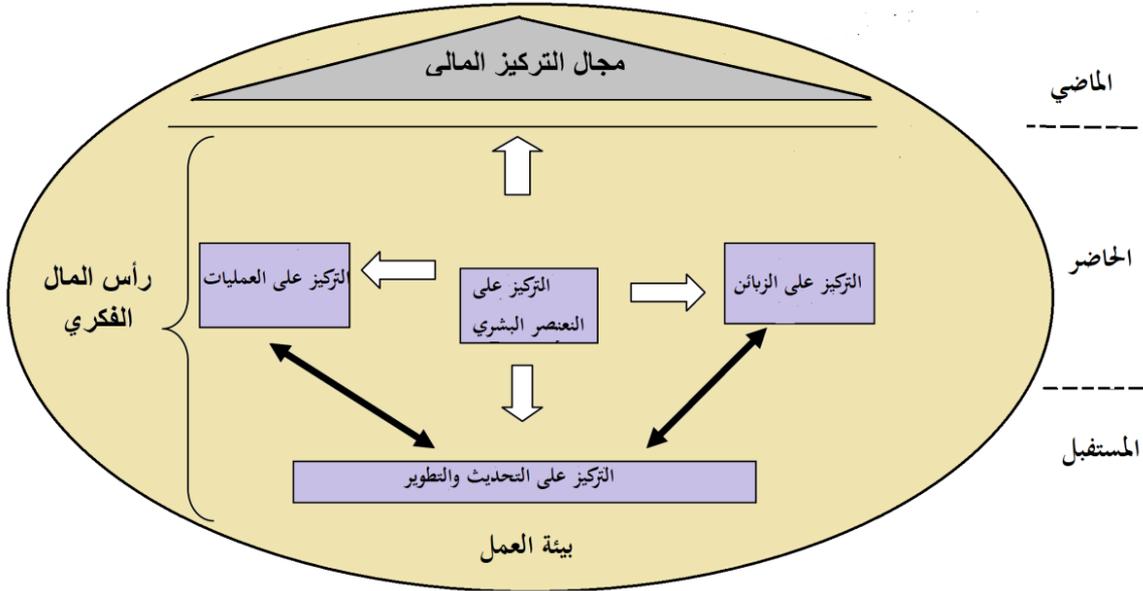
1. نموذج قياس شركة سكانديا skandia:

يرتبط نموذج "سكانديا" بشركة التأمين السويدية skandia التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس مالها الفكري، بل ذهبت إلى أبعد الحدود عندما قامت بتعيين أدفانسون كأول مدير في العالم لإدارة رأس المال الفكري.

حيث قام أدفانسون وزملاءه بابتكار مفهوم الملاح أو الربان (Navigator)، كما هو مبين في الشكل رقم (04-01) والذي استعارته من الملاحة (Navigation)، ويعني الإبحار أو التبحر والإحاطة التامة بالموضوع، حيث قسمت رأس مال المؤسسة إلى: رأس المال المالي، ورأس المال الفكري. أما رأس المال الفكري فاعتبرته مكوناً من أربعة عناصر هي: التركيز على العنصر البشري والتركيز على الزبون والتركيز على العمليات وكذلك التركيز على التحديث والتطوير. وقد تم دراسة هذه المكونات جميعاً في وقت واحد وضمن البيئة المحيطة بالمؤسسة، بحيث تستفيد من التجارب الماضية وتسقطها على الوقت الحاضر من أجل استشراق المستقبل لتحسين وتطوير أداء المؤسسة، آخذة بعين الاعتبار عوامل البيئة الخارجية.¹

¹ Skandia, **The Power of Intellectual Capital. Renewal Development & Intellectual Capital Supplement to Skandia's**, Interim Report 1995, (on line), Available at: www.Skandia.com, 11/01/2015, 12:02

الشكل رقم (01-04) : نموذج الربان لمؤسسة سكانديا حول رأس المال الفكري.



Source: Skandia. **The Power of Intellectual Capital: Renewal Development & Intellectual Capital Supplement to Skandia's**, Interim Report 1995, (on line), Available at: www.Skandia.com.

ويتم قياس المتغيرات الخمسة للنموذج وفق المؤشرات التالية:¹

- **المؤشرات المالية:** وتمثل في:
 - إجمالي الأصول (قيمة)؛
 - إجمالي الأصول / الموظفين (قيمة)؛
 - الإيرادات / إجمالي الأصول (نسبة)؛
 - الأرباح / إجمالي الأصول (نسبة)؛
 - الإيرادات الناتجة عن المشروعات الجديدة (قيمة)؛
 - الإيرادات بالنسبة للموظف الواحد (قيمة)؛
 - زمن الزبون / حضور الموظف (نسبة)؛
 - الأرباح / بالنسبة للموظف الواحد (قيمة)؛
 - الإيرادات من العملاء الجدد / الإيرادات الإجمالية (نسبة)؛
- **المؤشرات المتعلقة بالزبائن:** وتمثل في:
 - الحصة السوقية؛
 - عدد الزبائن؛
 - المبيعات السنوية / بالنسبة للعميل (بالقيمة)؛

¹: محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، 2008، ص ص 290 - 289.

- عدد الزبائن الذين لا تستطيع الشركة التعامل معهم؛
- عدد زيارات الزبائن للمؤسسة؛
- عدد الزبائن بالنسبة للموظف الواحد؛
- متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات؛
- مؤشر رضا العملاء (نسبة)؛
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات / مندوب البيع؛
- الناحية المعرفية لدى الموظفين: وتتمثل في:
 - مؤشر القيادة؛
 - مؤشر التحفيز؛
 - مؤشر التوظيف؛
 - عدد الموظفين؛
 - دورة التوظيف؛
 - متوسط خدمة الموظف بالشركة؛
 - عدد المدراء؛
 - متوسط أعمار الموظفين.
- التجديد و التطوير: وتتمثل في:
 - مصاريف تطوير الاكتشافات / للموظف الواحد؛
 - مؤشر رضا الموظف؛
 - مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل؛
 - حصة الساعات المخصصة للتدريب؛
 - حصة الساعات المخصصة للتطوير؛
 - رأي الموظفين (مؤشر التجسيد)؛
 - مصاريف البحث و التطوير / الرأي الموظفين (مؤشر التجسيد)؛
 - مصاريف البحث و التطوير / المصاريف الإدارية (نسبة)؛
 - مصاريف التدريب بالنسبة لكل موظف؛
 - موارد البحث و التطوير / إجمالي الموارد.
- المؤشرات المتعلقة بالعمليات: وتتمثل في:
 - المصاريف الإدارية / الإيرادات الحالية (نسبة)؛

- تكلفة الأخطاء الإدارية / الإيرادات الإدارية؛
- عدد الحواسيب الإلكترونية بالنسبة لعدد الموظفين؛
- المصاريف الإدارية بالنسبة للموظف الواحد؛
- مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموظف الواحد؛
- المصاريف الإدارية / المصاريف الاجمالية (نسبة)؛
- التغيير في مخزون تكنولوجيا المعلومات؛
- أهداف الجودة في المؤسسة؛
- طاقة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف؛
- أداء تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف.

قد يكون لقياس المتغيرات الخمسة للنموذج غير عملي إلى حد ما، إلا أنه نجد الكثير من المؤسسات اعتمدت على هذا النموذج لقياس رأس مالها الفكري لشموله على المؤشرات المالية وغير المالية بالإضافة إلى تحليله واستخدامه للمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، كما يفيد هذا النموذج في مقارنة الأداء المؤسسة في الماضي (المؤشرات المالية) والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمؤسسة في السوق.

وفي عام 1997 قامت شركة Skandia بتطوير نموذج الربان "Navigator" وأسمته نموذج القيمة السوقية "Market Value" كما هو مبين في الشكل رقم (01-05)، حيث قسمت رأس مال المؤسسة إلى: رأس المال المالي ورأس المال الفكري، وقسمت رأس المال الفكري إلى: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، أما رأس المال الهيكلي فقسمته إلى: رأس مال الزبائن، ورأس المال التنظيمي. وقسمت رأس المال التنظيمي إلى رأس المال ورأس المال العمليات. وبعد ذلك قسمت رأس المال الإبداعي إلى حقوق الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة.¹

ونتحصل على رأس المال الفكري عند حساب الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للشركة} - \text{القيمة الدفترية للشركة} \dots\dots\dots (01-02)$$

ولقت هذه الطريقة بعض الانتقادات أهمها:²

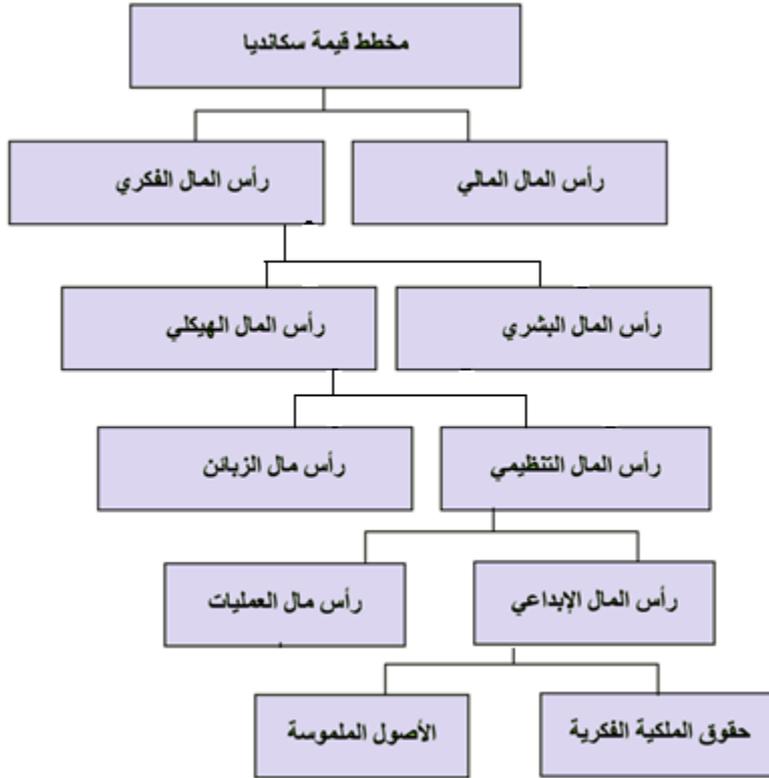
- بعض المؤسسات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية، وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري؛

¹ : Skandia, **Skandia's Intellectual Capital Report 1997**, (on-line). Available at: www.Skandia.com, 11/01/2015, 12 :25

² : أحمد قايد نور الدين ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص ص 9 - 10 .

استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة لتحديد رأس مالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا وهبوطا.

الشكل رقم(01-05) : نموذج القيمة السوقية لمؤسسة سكانديا حول رأس المال الفكري.



Source: Skandia, **Skandia's Intellectual Capital Report 1997**, (on-line). Available at: www.Skandia.com.

2. نموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

حيث قام عام 1996 كل من (Kaplan and Norton) بتطوير هذا النموذج، والذي يهدف إلى تحقيق التوازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري. وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن بمثابة نظام للتخطيط والإدارة الاستراتيجية وتقييم الأداء، ويحاول ربط عملية تقييم رأس المال الفكري باستراتيجية المؤسسة، ورسالتها، ويحاول قياس أداء المؤسسة من خلال مؤشرات تغطي أربع جهات نظر هي:¹

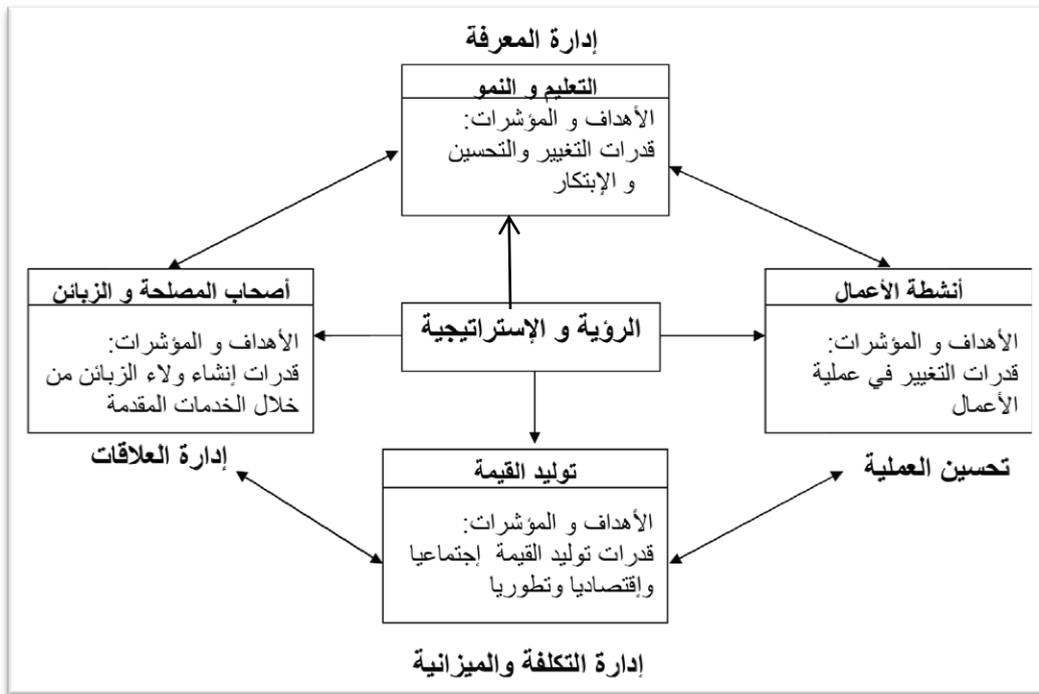
- منظور التعلم والنمو: يركز على الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسة؛
- المنظور الداخلي: يركز على الاهتمام بأداء العمليات الداخلية التي تنبثق عنها أنشطة المؤسسة؛
- منظور الزبون: يركز على ضرورة النظر إلى أنشطة المؤسسة من خلال أعين الزبون، لذا يجب على المؤسسة أن تولي كل الأهمية لحاجات الزبون ورضاه؛

¹ :R.S.Kaplan & Norton, D.P, **The Balanced ScoreCard: Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, Vol.(70), No.(1),1999, pp71-79

- المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية المحققة من طرف المؤسسة.

وعلى أساس هذه الأبعاد يمكن القول أن ما يميز هذا النموذج عن غيره من نماذج تقييم وقياس رأس المال الفكري هو أنه يقدم رؤية شمولية للوضع المال للمؤسسة وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة، على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين ومستوى انجازهم فقط، ولهذا السبب يمكن القول أن هذا النموذج هو أكثر النماذج ملائمة لتقييم وقياس رأس المال الفكري. ذلك لأنه بمثابة نظام قياسي متعدد الأبعاد يعمل كدليل لصانع استراتيجيات وسياسات إدارة و استثمار رأس المال الفكري، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01-06): بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: نجم عبود نجم ، مصدر سبق ذكره، ص 233.

من الشكل أعلاه يتضح أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يحاول تحقيق التوازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المؤثرة والمرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية، وباعتبار أن المؤسسة حددت رؤية استراتيجية قائمة على المعرفة فبطبيعة الحال ولتحقيق هذا الهدف لا بد أن تكون مبنية على أساس التحسين المستمر لعملياتها من جهة وإنشاء ولاء للزبائن من خلال الخدمات المقدمة من جهة أخرى.

3. نموذج Sveiby (نموذج مراقبة الوصول غير الملموسة وضبطها):

قدمه Sveiby عام 1997، هذا النموذج الذي يصفه بأنه عملي أكثر منه نظري، وهو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة على ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار.

ويقسم هذا النموذج القيمة السوقية للمؤسسة إلى أصول ملموسة وأصول غير ملموسة، حيث أن الأصول غير الملموسة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الجدارة الفردية، الهيكل الداخلي (أنشطة المؤسسة) والهيكل الخارجي: (الزبائن وأصحاب المصلحة)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-04): نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة وضبطها لـ "Sveiby".

القيمة السوقية			المؤشرات
الأصول غير الملموسة		الأصول الملموسة	
الهيكل الخارجي	الهيكل الداخلي	الجدارة الفردية	
			النمو
			الابتكار
			الكفاءة
			الاستقرار

المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج انشر والتوزيع، طبعة 1، عمان، 2007، ص 231. وبنظرة تحليلية إلى هذا الجدول نجد أن كل فئة من الفئات الثلاث للأصول غير الملموسة يتم قياسها على ضوء أربعة معايير، ويبدو لنا بوضوح أن العنصر الأهم في النموذج هو ما يتعلق بمفهوم الجدارة والمهارة للأفراد، بمعنى آخر أن الجدارة تمثل أصل الأصول الأخرى وفي إنتاج قيمتها.

4. نموذج القيمة الاقتصادية المضافة:

هو نموذج قدمه Stewart في نهاية الثمانينات يركز على كيفية حساب العائد من رأس المال الفكري المستثمر أو الموظف (المستخدم)، كما هو بمثابة أداة تحليلية وقياسية لفهم وتقييم الاتجاه المالي للمؤسسة، وهو أيضا مقياس شامل للإدارة يربط ما بين الأداء من جهة والتخطيط المالي من جهة أخرى. وحسب هذا النموذج يتم حساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة التالية:¹

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{صاف المبيعات} - \text{مصاريف التشغيل} - \text{رأس المال المستثمر} - \text{الضرائب}$$

.....(01-03)

هذه المعادلة لا تشير صراحة إلى الموارد والأصول غير الملموسة، ومع ذلك فإن التغيرات التي تحصل في القيمة الاقتصادية المضافة تقدم مؤشرا لمكانة وتأثير رأس المال الفكري في المؤسسة.

¹: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج انشر والتوزيع، طبعة 1 عمان، 2007، ص 236.

5. نموذج مقياس مجلس المعايير المحاسبية المالية الأمريكي:

يهدف هذا النموذج إلى إيجاد إجابة لكيفية كتابة تقرير المعرفة من قبل المؤسسة، والطريقة المقترحة تعتمد على فكرة تضمين التقرير السنوي للمؤسسة تقسيم بين رأس المال المالي ورأس المال الفكري، وهذا يتطلب من المؤسسة وضع أصولها المعرفية في تقريرها السنوي، كما يقدم حجماً جديداً من المعلومات المتوفرة لأصحاب المصلحة.¹

6. نموذج (Sullivan, 2001):

وهو أكثر النماذج استخداماً في أمريكا، ولذا سمي بـ (U S Group Model) وقسم Sullivan رأس المال الفكري إلى: رأس المال البشري والأصول الفكرية، حيث يشمل رأس المال البشري: الأفراد الذين يعملون في المؤسسة ويتكلمون من الخبرة، المهارات، القدرة على الابتكار، أما الأصول الفكرية: تتكون من الاختراعات، قواعد البيانات... إلخ. مع اعتبار الملكية الفكرية هي مركز الأصول غير الملموسة وتتكون من: الحماية وحقوق النشر والعلامات التجارية.² ولكن ما يعاب عليه افتقاره لعنصر رأس مال العلاقات (الزبون).

الشكل رقم (01-07) : نموذج Sullivan لقياس رأس المال الفكري.



Source: Suzanne Harrison and Patrick H. Sullivan Sr, **Profiting from intellectual Capital Learning from leading companies**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1, 2000, p35.

7. نموذج (Lim and Dallimore, 2004):

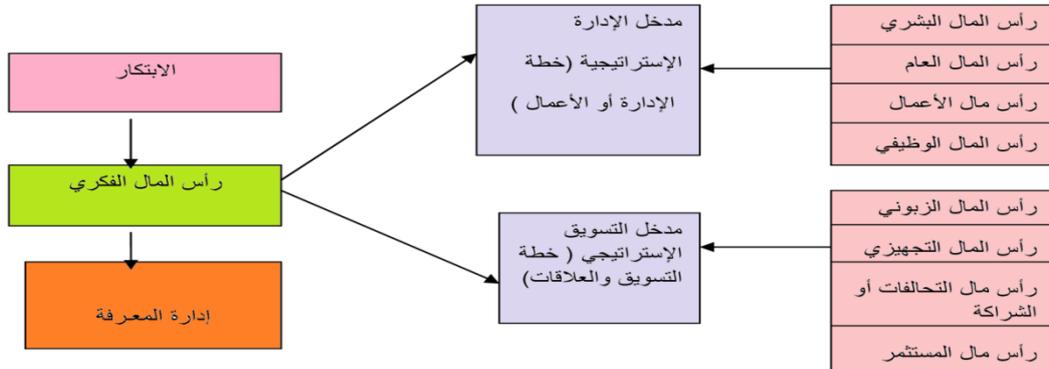
تقوم فكرة هذا النموذج على أساس أن رأس المال الفكري يتحقق من خلال الابتكار وإدارة المعرفة، وتبني مدخل التسويق الاستراتيجي للمؤسسة، الذي بتطبيقه نحصل على أربعة أنواع من رأس المال الفكري وهي :

¹: محمد تركي البطانية وزياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 123.

²: Suzanne Harrison and Patrick H. Sullivan Sr, **Profiting from intellectual Capital Learning from leading companies**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1 No. 1, 2000, pp 34-35

- رأس المال العام: وهو مجموعة أسس تستخدمها المؤسسة في العمليات الخاصة باستراتيجيتها؛
 - رأس مال الأعمال: ويتعلق بالموارد المختلفة للمؤسسة وقدرتها أو عدم قدرتها على تحقيق الأرباح؛
 - رأس المال الوظيفي: ويتعلق بجوانب التوظيف، وما يتعلق بها من قضايا تتصل برأس المال الفكري، مثل حجم الإنفاق على تدريب العاملين مقارنة بالنفقات الإدارية؛
 - رأس المال البشري: ويتعلق بجميع القدرات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسة (معرفة، خبرات، مهارات، براءات في أداء العمل).¹
- وحسب هذا النموذج إذا تم تطبيق مدخل التسويق الاستراتيجي بشكل ناجح فإن هذا النموذج يؤدي إلى أربعة أنواع أخرى لرأس المال الفكري وهي:
- رأس المال المستثمر: يعبر عن القضايا ذات العلاقة بتوجهات المستثمرين نحو شراء أسهم المؤسسات، ومن أهم هذه المؤشرات حجم الحصص التي يشتري بها المستثمرون من أسهم المؤسسة مقارنة بما يشترونه من مؤسسات أخرى؛
 - رأس المال الزبوني: يتعلق بكسب الزبائن وتعميق ولائهم للمؤسسة؛
 - رأس المال التجهيزي (الموردون): يتعلق بالقدرة على تخفيض التكاليف وتوحيد العلاقة مع الموردين؛
 - رأس مال التحالفات (أو الشراكات): يعبر عن مقدار ما تحققه المؤسسات من مزايا تنافسية متقدمة على المستوى المحلي والعالمي كنتيجة للتحالفات الاستراتيجية أو عمليات الشراكة.²

الشكل رقم (01-08): رأس المال الفكري المؤسسي وفق نموذج Lim and Dallimore .



المصدر: أسامة عبد المنعم السيد علي، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمة المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2008، ص 34.

¹: عمر أحمد الشهري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 283-284.

²: المرجع نفسه، ص 283.

8. نموذج (Kavida and Sivakouar, 2009) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الطرق المختلفة لقياس رأس المال الفكري، وذلك لاقتراح طرق مالية يمكن الاعتماد عليها لقياس رأس المال الفكري في شركات التجارة العامة. وقد اختارت دراسة حالة لشركة هندية تعمل في صناعة الدواء.

وقد أشارت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يعد من اقتصاديات المعرفة، حيث أن التوسع السريع في التكنولوجيا أدى إلى التغيير في نمط وهياكل الإنتاج، وبالتالي فإن رأس المال الفكري يعد موردا هاما في الاقتصاديات القائمة على المعرفة، حيث أن العديد من الشركات تستغل رأس المال الفكري في توليد الإيرادات على سبيل المثال حقوق الملكية الفكرية تعتبر رأس مال لا يقدر بثمن يتولد عنه إيرادات في حالة استغلالها أو بيعها. هذا وقد استعرضت الدراسة ثلاث مداخل لقياس رأس المال الفكري:

● **الطرق غير المباشرة:** وهي مقاييس مالية مثل طريقة معدل العائد على الأصول وطريقة القيمة السوقية. وهي طرق ملائمة للمقارنة بين الشركات في نفس الصناعة.

● **الطرق المباشرة:** وهي طرق مبنية على تقدير القيمة النقدية لرأس المال غير الملموس بواسطة تحديد مكوناته المتنوعة؛

● **طريقة بطاقة الأداء :** عادة يتم التقرير عنها في بطاقات الأداء أو كرسوم بيانية.

هذا وقد أشارت هذه الدراسة إلى إنه: "لا توجد طريقة واحدة يمكن أن تفني بجميع الأغراض، بل يجب تحديد الطريقة اعتمادا على الغرض، الحالة والموقف".

ومن خلال النماذج السابقة الذكر نستنتج أنه لا يوجد اتفاق بين المختصين حول طرق ونماذج التقييم، كما أن هذه المحاولات تعبر عن حاجة حقيقية لتقييم وقياس رأس المال الفكري، ولكن كثرة وتعدد المؤشرات التي اقترحت ضمنها عقّد عملية تطبيقها في الواقع.¹

وهنا نقول أن هذا الواقع، يضع تحدي بالنسبة لإدارة رأس المال الفكري؛ وهو ما يظهر أهمية الكفاءة في إدارته من خلال الابداع والابتكار الإداري حسب خصوصية كل بيئة، كميزة تنافسية تصنع الفارق الكبير في أداء المؤسسة عن غيرها من المنافسين؛ وهو ما يتفق مع خصوصية المفهوم الحركي لرأس المال الفكري الذي يتطلب التجديد المستمر للأفكار في ظل بيئة متسارعة التطور والتغيير.

المطلب الثالث: المعالجة المحاسبية لرأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري كأصل محاسبي الأمر الذي يستوجب اظهار الخصائص التي تجعل منه أصلا من أصول المؤسسة، ومن ثم الطرق المحاسبية المستخدمة في معالجته.

¹: نعيمة بجاوي ونجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد13، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2015، ص 160.

أولاً: رأس المال الفكري كأصل محاسبي

1. خصائص الأصل المحاسبي ومدى انطباقه على رأس المال الفكري:

تتميز الأصول بثلاث خصائص هي:

- من المتوقع تدفق داخل للمنافع الاقتصادية المستقبلية؛
- يقع تحت سيطرة المؤسسة؛
- وجد نتيجة أحداث اقتصادية ماضية (أو سابقة).¹

نلاحظ أن رأس المال الفكري يلبى خصائص الأصول، فامتلاك الأفراد داخل المؤسسة للمعرفة مؤشر على احتمالية استفادة المؤسسة مستقبلياً من معارفهم وعليه منافع اقتصادية مستقبلية متوقعة، وبما أن الأفراد يعملون داخل المؤسسة فهم تحت سيطرتها ما لم يقع ما يؤثر على ذلك كالاتقالية أو عدم توفر ظروف المناسبة للعمل، وتم تشغيل هؤلاء العمال نتيجة عقد عمل تم في الماضي أي وجد رأس المال الفكري نتيجة حدث اقتصادي وقع في الماضي.

2. الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية:

أهم خاصيتين حسب الإطار المفاهيمي للمعايير المحاسبية هما الملاءمة "Relevance" والموثوقية أو المصدقية "Reliability":²

● **الملاءمة:** تعد المعلومة ملائمة إذا استطاعت التأثير على عملية اتخاذ القرار؛ والمعلومة تفقد قيمتها بمرور الزمن فمن المهم توفر المعلومة في الوقت المناسب حتى تكون ملائمة. فلا تنفعني معلومة عن توفر عرض جيد بعد فوات الآجال المحددة.

● **الموثوقية:** ويقصد بها دقة وصحة المعلومة. ولكي تكون المعلومة موثوقة منها يجب توفرها على ثلاث مميزات: أن تمثل تمثيلاً صادقاً، وأن تكون حيادية بالإضافة إلى إمكانية التأكد من صحتها.

وتجدر الإشارة أن هاتين الخاصيتين تعرضا للجدال الكبير بين المحاسبين بخصوص المفاضلة بينهما، فمنهم من يرى أنه في حالة التضحية بإحدى هاتين الخاصيتين من الأحسن تفضيل خاصية الملاءمة على خاصية الموثوقية باعتبار أن المعلومة الموثوقة منها والتي تكون غير ملائمة لا تفيد متخذي القرارات في المؤسسة ومنه لا حاجة إلى توفرها أو وجودها، في حين يرى البعض الآخر العكس أي تفضيل خاصية الموثوقية على خاصية الملاءمة حيث

¹ : Financial Accounting Standards Board, **Recognition and measurement in financial statements of business enterprises : Statement of Financial Accounting**, Concept No. 5, 1984, (On-line) , <http://www.fasb.org> ,10/01/2015,20 :25

²: مجلس معايير المحاسبة الدولية، المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. ترجمة: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2005، 21:00 ،10/01/2015 ، www.ascasociety.org

يرجع هؤلاء السبب في كون المعلومة الملاءمة والتي تكون غير موثوق منها قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة قد تتكبد المؤسسة على إثرها خسائر كبيرة.¹

وبوضع مفهوم رأس المال الفكري على ميزان هاتين الخاصيتين، نلاحظ انخفاض درجة الموثوقية بالنسبة لقياس رأس المال الفكري محاسبيا نظرا إلى طبيعته، غير أن توفر معلومات عن وجود رأس مال فكري داخل المؤسسة، أي وجود نخبة من العمال يملكون المعرفة هو بحد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسة ناهيك عن توقع تدفق داخل للمنافع الاقتصادية في المستقبل نتيجة ذلك.

استنادا على ما سبق وبتفضيل خاصية الملاءمة يستلزم على المؤسسة قياس رأس المال الفكري والاعتراف به محاسبيا باعتباره معلومة مهمة ومفيدة لمتخذي القرارات داخل المؤسسة وخارجها.

ثانياً: معايير الاعتراف برأس المال الفكري

1. معايير القياس والاعتراف المحاسبية:

يتم تسجيل العمليات المالية محاسبيا على أساس مبدأ التكلفة التاريخية أي تكلفة الحيازة أو الشراء، وذلك لتوفرها على درجة عالية من الموثوقية،² وعلى أساس هذا المبدأ يتم فقط الاعتراف برأس المال الفكري الذي تم حيازته من خارج المؤسسة كبراءة الاختراع أو شهرة محل وغيرها، أما الجزء المتعلق بمهارات العاملين والمعرفة المتولدة داخليا من الصعب الاعتراف بها ومعالجتها محاسبيا. وفيما يأتي معايير الاعتراف بالأصول حسب كل من المعايير المحاسبية الدولية والأمريكية:

- يلبي البند المراد الاعتراف به تعريف أحد عناصر القوائم المالية؛
- إمكانية قياسه وتحديد تكلفته بشكل موثوق منه؛
- توفر معلومات قادرة على إحداث الفرق في عملية اتخاذ القرارات؛
- أن تكون المعلومة ممثلة تمثيلا صادقا للعنصر، وكذا حيادية وبالإمكان التأكد من صحتها.³

¹. نعيم دهمش وعفاف أبو زر، نظرة تحليلية للإطار المفاهيمي الصادر عن مجلس الاستشاري لمعايير المحاسبة المالية الأمريكية (FASB) المتعلق بالملاءمة والموثوقية، مجلة المدقق، العدد 62، الأردن، 2005، ص ص 8-12.

². يوسف محمود جربوع، أساس التكلفة التاريخية بين التأييد والانتقادات الموجهة إليها، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عدد 1، الأردن، 2001، ص ص 2-4.

³: عبد العال طارق، موسوعة معايير المحاسبة: شرح معايير المحاسبة الدولية والمقارنة مع المعايير الأمريكية والبريطانية العربية، الجزء 4، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 357.

2. الاعتراف برأس المال الفكري وفق المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 "الأصول غير الملموسة":

يتطلب الاعتراف ببند على أنه أصل غير ملموس إذا كان البند يلي ما يلي:

- تعريف الأصل غير الملموس؛

- إذا كان من المحتمل تدفق داخل للمنافع الاقتصادية المستقبلية إلى المؤسسة؛

- إذا كان من الممكن قياس وتحديد تكلفته بشكل موثوق به.¹

يجب على المشروع تقييم درجة الاحتمالية لتدفق المنافع الاقتصادية المستقبلية باستخدام افتراضات معقولة ومدعومة تمثل أفضل تقدير للإدارة لمجموعة من الظروف الاقتصادية التي ستسود على مدى حياة الأصل. ويجب قياس الأصل مبدئياً بمقدار تكلفته.

وتجدر الإشارة أنه تم معالجة رأس المال الفكر في المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 باعتباره أصل غير ملموس مولد داخلياً، حيث أشارت الفقرة رقم 51 من المعيار أنه من الصعب في بعض الأحيان تقييم ما إذا كان أصل غير ملموس مولد داخلياً يستوفي شروط الاعتراف، حيث من الصعب:

- تحديد ما إذا كان هناك أصل قابل للتحديد سيولد منافع اقتصادية مستقبلية متوقعة؛

- تحديد تكلفة الأصل بشكل موثوق.

ولمعرفة ما إذا كان الأصل غير الملموس مولد داخلياً يلي معايير الاعتراف، تم تقسيم مراحل توليد الأصل داخلياً إلى مرحلتين:

● **مرحلة البحث:** حسب الفقرة رقم 54 من المعيار فإنه يجب عدم الاعتراف بأي أصل غير ملموس ناتج في مرحلة البحث بل يتم الاعتراف به كمصروف للفترة فقط؛

● **مرحلة التطوير:** حسب الفقرة رقم 57 من المعيار فإنه يجب الاعتراف بالأصل غير الملموس الناشئ من مرحلة التطوير إذا توفرت الشروط الآتية:

- الجدوى التقنية أو الفنية لإكمال الأصل وإنهائه بشكل صالح للاستعمال أو البيع؛

- القدرة المالية والتقنية وكذا توفر النية للمؤسسة في إكمال الأصل غير الملموس لاستعماله أو بيعه؛

- قدرة المؤسسة على استعمال الأصل غير الملموس أو بيعه؛

- القدرة على قياس المصاريف التي أنفقت لتوليد الأصل داخلياً أثناء مرحلة التطوير، بشكل موثوق به.

3. تحديد تكلفة الأصل غير الملموس المولد داخلياً:

¹: مجلس معايير المحاسبة الدولية، المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 "الأصول غير الملموسة". ترجمة: الجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2005، على الانترنت: ، www.ascasociety.org، بتاريخ: 10/01/2015، على الساعة: 21:32

حسب الفقرة رقم 66 من المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 فإن تكلفة الأصل غير الملموس المولد داخليا تشمل كافة المصاريف الضرورية لإنشاء أو تصنيع أو إعداد الأصل لكي يكون قادرا على العمل بالشكل المرغوب من الإدارة.¹

وحسب المعيار المحاسبي الدولي رقم 6 الفقرة 172: أنه في حالة عدم وجود سعر سوقي للأصل أو تكلفة تاريخية له فإن عملية القياس والاعتراف به محاسبيا تكون صعبة جدا، غير أنّ ذلك لا يجعلنا ننكر أن لهذا الأصل منافع اقتصادية مستقبلية متوقعة للمؤسسة.²

المطلب الرابع: الإفصاح المالي والمحاسبي عن رأس المال الفكري

قبل التطرق إلى الإفصاح المالي والمحاسبي عن رأس المال الفكري وأهميته، لا بد من استعراض اطاره المفاهيمي كما يلي:

أولا: الاطار المفاهيمي للإفصاح عن رأس المال الفكري

يوفر الإفصاح المالي والمحاسبي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة عموما، ورأس المال الفكري والبشري خصوصا المعلومات المحاسبية والمالية للمهتمين بها، وذلك عن طريق قوائم وبيانات مختلفة، تستفيد منها كل الأطراف التي تتعامل معها، وتؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء داخل المؤسسة أو خارجها. لذا سنتناول أهم المفاهيم المتعلقة بالإفصاح.

1. مفهوم الإفصاح عن رأس المال الفكري:

لقد شهد العالم في العقود الماضية زيادة هائلة في تدفقات رؤوس الأموال العالمية. وتعزى هذه الزيادة أو الطفرة في جزء كبير منها إلى حقيقة مفادها أن العديد من البلدان أصبحت تدرك أهمية اجتذاب رؤوس الأموال وخصوصا رأس المال الفكري وفائدته للدول التي يستقر فيها.

وفي هذا الاطار يهدف الإفصاح إلى توفير البيانات المالية والمحاسبية الخاصة بالمؤسسات إلى المستفيدين، مع التركيز على إظهار فقرات الميزانية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية على حقيقتها وبدون تضليل، لترشيد اتخاذ قراراتهم بأفضل طريقة ممكنة مع مواعاة الموازنة بين المنافع والتكاليف، فالإفصاح يختص بالمعلومات سواء تلك التي في القوائم ذاتها أم في الأساليب المكتملة الأخرى لتقديم المعلومات المالية.

إن الإفصاح عن رأس المال الفكري كجانب مهم في التقارير المالية للمؤسسات شهد اهتماما في الدول الغربية المتقدمة مثل المملكة المتحدة وكندا والولايات المتحدة والنمسا، إذ أن هنالك بعض المؤسسات لا يشكل

¹: مجلس معايير المحاسبة الدولية، المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 "الأصول غير الملموسة". ترجمة: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2005، على الانترنت: www.ascasociety.org، بتاريخ: 10/01/2015، الساعة: 21:32

²: Financial Accounting Standards Board, **Recognition and measurement in financial statements of business enterprises : Statement of Financial Accounting**, Concept No. 6, Paragraph 172, 1985, (On-line) , <http://www.fasb.org> , 10/01/2015, 20 :25

رأسمالها المادي سوى نسبة قليلة من رأس مالها الحقيقي مثل شوكة (كوكا كولا) اذ قدرت العلامة التجارية لها بـ: 66.667 بليون دولار أي نسبة (68%) من رأس مالها الحقيقي وشركة (أي بي أم) التي تقدر القيمة السوقية لرأسمالها الحقيقي بـ: 59.031 بليون دولار أما رأسمالها المادي فيشكل نسبة (7%) فقط والباقي رأسمالها الفكري أما شركة (مايكروسوفت) فقدرت علامتها التجارية بـ 59، 7 بليون دولار اذ تشكل نسبة (70%) من رأس مالها الحقيقي.¹

ومنه يمكن القول بأن الإفصاح عن رأس المال الفكري هو أداة لتوفير المعلومات الكافية عن رأس المال الفكري للمؤسسة، للأطراف ذات العلاقة معها، بشكل موضوعي وملائم وفي الوقت المناسب، وهو هدف من أهداف محاسبة العنصر البشري، يمثل الترجمة الفعلية لنتائج عملية التحديد والقياس، وبناء على هذه النتائج تتحدد فاعلية ودقة القرارات المتخذة من طرف جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

2. أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية:

تعتبر القوائم المالية وسيلة تُظهر من خلالها المؤسسة كل ما تملكه بقيمته الحقيقية، ومن بين النقاط التي تبرز أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في هذه القوائم ما يلي:²

- يعتبر الإفصاح أداة لإدارة المعرفة الداخلية في المؤسسة، كما أنه أداة لإدارة الكفاءات التي تحتاجها إدارة المعرفة؛

- يحسن العلاقات مع أصحاب المصالح، فهو يزيد الشفافية التي تسمح بتعزيز مكانة وسمعة المؤسسة؛

- تطوير المؤسسة من خلال تطوير كفاءاتها بالتدريب والتعليم المستمر؛

- يؤدي إلى تحسين بناء التقارير المالية، وإضافة إلى قياس الأصول غير الملموسة والتقرير عنها.

ومن هنا يتضح أن أهمية الإفصاح تكمن في تلك المعلومات التي يقدمها ويستفيد منها كل المتعاملين مع المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار.

وعموماً يمكن القول إلى أن الإفصاح يساعد في التقليل من عدم تماثل المعلومات، وهو المحرك الرئيسي لجودة وكفاءة أداء المؤسسات، وترشيد قرارات الاستثمار، وهو قضية هامة حازت على اهتمام الباحثين لأن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية التي إذا حازت عليها المؤسسة وقامت باستثمارها تضمن السبق والتميز في عالم الأعمال.

ثانياً: طرق الإفصاح عن رأس المال الفكري وأثاره

¹: نائر صبري الغبان وسناء أحمد ياسين، الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007، ص 192-193.

²: The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), **Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital**, 2003, p5, (on-line): http://www.valuebasedmanagement.net/articles_cima_understanding.pdf, 20/01/2016, 15:25

1. طرق الافصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية:

يمكن الافصاح عن المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري بعدة طرق أهمها:

• **مدخل القوائم الإضافية:** يتم اعداد القوائم المالية التقليدية، كما يتم اعداد قوائم اضافيه تتضمن معلومات غير ماليه، مع الإشارة الى عناصر رأس المال الفكري والتي لم يتم رسملتها بسبب عدم التأكد من المنافع المستقبلية المرتبطة بهذه العناصر. وتساعد هذه القوائم متخذي القرارات في تقييم رأس المال الفكري بالمؤسسة، واتخاذ ما قد يترتب علي هذا التقييم من قرارات؛

• **مدخل القيمة الحالية:** يتم التقييم باستخدام القيمة السوقية للمؤسسة ناقصاً قيمتها الدفترية لتحديد رأس المال الفكري للمؤسسة؛

• **مدخل مركب:** يتم تقييم رأس المال الفكري علي أساس القيمة السوقية للمؤسسة ناقصاً قيمتها الدفترية لتحديد رأس المال الفكري للمؤسسة، وفي نفس الوقت يتم تقييم رأس المال الفكري داخلياً بواسطة القوائم المالية التقليدية للمؤسسة، بحيث يتم التقرير فقط بالقوائم المالية التقليدية عن القيم التي يمكن الاعتماد عليها، وما عدا ذلك يكون ضمن قوائم إضافية. وهذه الطريقة تعد أفضل وسيلة لاحتواء التقلبات الكبيرة التي تتسم بها عناصر رأس المال الفكري.¹

2. الآثار المترتبة على الافصاح عن رأس المال الفكري:

يترتب على الافصاح عن رأس المال الفكري العديد من الآثار الايجابية، من خلال ما قد يتحقق من منافع، كما يمكن تنجم عن بعض الآثار السلبية للمؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها.

• **مزايا الافصاح عن رأس المال الفكري:** ومن أهم المنافع التي يمكن أن تتحقق من الافصاح عن رأس المال الفكري ما يلي:

- محاولة التوصل إلى توحيد مصطلح واحد لعناصر ومكونات رأس المال الفكري؛
- المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط مكونات رأس المال الفكري وفقاً للقيم السائدة خاصة المكونات القابلة للتداول؛
- المساعدة في توفير البيانات اللازمة للرقابة على مكونات رأس المال الفكري لأغراض دعم المركز التنافسي للمؤسسة؛
- المساعدة في توفير البيانات اللازمة لتخطيط ورقابة الأصول غير الملموسة لأغراض التقارير الاجتماعية والبيئية؛

¹: محمد حسين أحمد حسن، أثر الافصاح عن السياسة الخاسبية للمخزون السلعي على أسعار الأسهم: دراسة نظرية، المجلة العلمية للتمويل والتجارة، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد 2، مصر، 1997، ص 13.

- زيادة درجة الشفافية في القوائم المالية، مما يزيد من درجة الاعتماد عليها من مستخدميها الحاليين والمرتبين ومتخذي القرارات من داخل وخارج المؤسسة.¹

• سلبات الإفصاح عن رأس المال الفكري:

علي الرغم مما يحققه الإفصاح عن رأس المال الفكري من منافع إلا أن هناك عدد من الآثار السلبية المترتبة على الإفصاح عنه. ومن أهمها ما يلي:²

- الكشف عن بعض المعلومات التي قد تفيد المنافسين وتلحق الضرر بالمركز التنافسي للمؤسسة؛
- زيادة مسؤولية المؤسسة تجاه الغير فيما يتعلق بالقرارات التي تعتمد علي تقييم عناصر رأس المال الفكري التي يتم الإفصاح عنها، خاصة وأن هذا التقييم يتم في ظروف تتسم بعدم التأكد؛
- ما قد تتحملة المؤسسة من تكلفة لازمة لتقييم عناصر رأس مالها الفكري وإعداد ونشر القوائم المالية متضمنة تلك القيم؛

- زيادة مساحة الجهد المبذول في تقييم المعلومات المرتبطة بالمؤسسة؛
- لا يحظى الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية بالقبول العام في ظل النظام المحاسبي التقليدي؛
- التعارض مع متطلبات المراجعة الخارجية، ومن ثم معارضة المراجعين كاعتماد التقارير خارج النظام المحاسبي الكلاسيكي.

المطلب الخامس: موضوعية القياس في محاسبة رأس المال الفكري في ظل صعوبات قياسه وتقييمه

علي الرغم من أهمية قياس رأس المال الفكري إلا أن عملية القياس تعترضها العديد من الصعوبات الناتجة منها:³

- عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر رأس المال الفكري مثل كفاءة العاملين ورضاء العملاء؛
- قد تؤدي بعض الأحداث الخارجة عن المؤسسة والتي تتسبب فيها المؤسسات في نفس مجال نشاطها إلي التأثير علي عناصر رأس المال الفكري؛
- التناقض في طبيعة عناصر رأس المال الفكري، فمنها ما ترتفع قيمته بالاستخدام ومرور الزمن والعكس بالنسبة للعناصر الأخرى؛

¹: آدم أحمد داوود وآخرون، تكلفة رأس المال الفكري وأثرها على الإفصاح المحاسبي بالقوائم المالية لشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 16، العدد2، السودان، 2015، ص 216.

²: بن داودية وهيبية و محمدى بوزينة أمنة، متطلبات القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره على القوائم المالية لمنظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 12.

³: بن داودية وهيبية وأحمدى بوزينة أمنة، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

- صعوبة تقييم كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري بشكل منفصل نظرا للتداخل بينها حدث يتم تقدير قيمته بشكل كلي وهذا لا يفي بمتطلبات المعيار الدولي 38 الذي أكد علي أن رسمة الأصول غير الملموسة يستلزم تمييز كل أصل بشكل منفصل؛
- زيادة درجة عدم التأكد للمنافع المتوقعة مما يترتب عليه احتمال ارتفاع قيم عناصر رأس المال الفكري أو انخفاضها إلي الصفر في لحظة ما مثل براءة الاختراع؛
- صعوبة توحيد المقاييس لعناصر رأس المال الفكري بجميع المؤسسات بسبب اختلاف أشكال رأس المال الفكري وخصوصية وذاتية بعض عناصره من مؤسسة لآخري؛
- عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة عناصر رأس المال الفكري والمنافع الناتجة عنه، نظرا لأن قيمة هذه العناصر تتمثل في استخدامها وليس في تكلفتها، بمعنى أنه قد تكون تكلفة العنصر ضئيلة ولكنها تستخدم بشكل مكثف، أو أن هذا الاستخدام يعد سببا مباشرا أو غير مباشر لتوليد قيمة كبيرة لا تتناسب مع تكلفته؛
- قد لا تكمن الصعوبة في قياس رأس المال الفكري، وإنما في تفسير ما يتم التوصل إليه من نتائج، وما يتولد عنها من قيم؛
- عند قياس عناصر رأس المال الفكري - في ظل مؤشرات الميزانية التقليدية - يجعله يقدم فقط قيم في لحظة معينة وهذا لا يتفق مع الطبيعة الديناميكية لعناصر رأس المال الفكري.
- كما دلت العديد من الدراسات على أن قياس رأس المال الفكري تكتنفه بعض المشكلات الأخرى التي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد محاسبية ومؤشرات ومقاييس مالية تاريخية تعطي نظرة خلفية وليست مستقبلية، وهذه القواعد صممت من أجل معالجة الأصول المادية مثل الأراضي والمباني والآلات... الخ. التي تمثل مصدراً للثروة خلال العمر الإنتاجي للمؤسسة؛
- بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها، فالإبداع مثلا هو جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة، ولكن من الصعب التنبؤ بعملية الإبداع ولا بمخرجاته؛
- الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري، فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة لمؤسسة ما، بينما يكون غير ذي قيمة بالنسبة لمؤسسة أخرى. وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل المقارنة بين المؤسسات أو القطاعات عملية غاية في الصعوبة؛
- عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بدرجة مقبولة من التأكد؛
- صعوبة سيطرة المؤسسات على عملية رقابة كل أنواع رأس المال الفكري والأصول المعنوية؛

- صعوبة وتقدير وقت الاعتراف والأحداث التي تدرج تحت رأس المال الفكري.¹ في ظل الصعوبات والعقوبات التي تواجه عملية قياس رأس المال الفكري التي تم استعراض أهمها سابقاً، تداعت أصوات بعض المعارضين التي تشكك بمدى الالتزام بمعيار الموضوعية في القياس. ويمكن الإجابة عنها طالما توجد إمكانية في استخدام بعض الوسائل الرياضية والإحصائية، فأنها لا تقل موضوعية عن الطرق المستخدمة في المحاسبة التقليدية مثل طرق احتساب الاندثار، والعمر الإنتاجي، والذي يدخل عنصر التقدير والتحكيم الشخصي في احتسابه، مما يترتب على المحاسبين أن يضحوا ببعض الموضوعية عند إعداد التقارير، والحصول على بيانات أكثر فائدة.²

وفما يخص الإفصاح عن رأس المال الفكري في ظل هذا الحد من الموضوعية، وإمكانية عرض قيمة مختلف مكوناته لا سيما المواد البشرية في الكشوفات المالية، توصي جمعية المحاسبين الأمريكية (A.A.A) في أن المستعملين المستثمرين، لديهم الرغبة في معرفة درجات كفاءة العاملين، ونوعية المنتج، وسمعة المؤسسة من خلال مدى تأصيل الموارد البشرية. وفيما إذا كان القياس ممكناً، فإن الكمية الأساسية للمعلومات الإضافية ذات الصلة يمكن أن تغذى للمستعملين الخارجيين. وعليه فإن على المحاسبين، يجب أن يكونوا باستمرار حرصين لذكر المعلومات عن الموارد البشرية.³

¹ : نعيمة بجاوي ونجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال-دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة المسيلة، العدد 13، الجزائر، 2015، ص163.

² : حسنين عمر، تطور الفكر المحاسبي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1970، ص226.

³ : دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص108.

خلاصة:

مما لا شك فيه أن رأس المال الفكري أضحى المفهوم الجديد والأساسي للصف الرئيسي للموجودات في ظل اقتصاد المعرفة، وهو ما انعكس على المؤسسة كوحدة أساسية في تكوينه، فصارت المعرفة هي المورد الأساسي لخلق القيمة بها. وهو ما دفع إلى الاهتمام بالمورد البشري باعتباره مصدر المعرفة ومولداً لها، ما مهد إلى ظهور نظرية رأس المال البشري الذي اعتبر جزءاً مهماً من رأس المال العام، وتسارعت الأبحاث وتطور هذا المفهوم ليشمل أغلب الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة والتي أطلق عليها اسم "رأس المال الفكري". ولقي هذا المفهوم اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين من وجهات نظر مختلفة، مما انعكس على تعدد تعاريفه والتي يعبر مجملها عن أن رأس المال الفكري في المؤسسة هو مقدار ما تمتلكه المؤسسة من معرفة تمكنها من تحسين أدائها في خلق القيمة من أجل تحقيق أقصى ربح. ومهما تعددت تعاريف رأس المال الفكري ومدخل دراسته إلا أنها شكلت إطاراً تصورياً لرأس المال الفكري ميزه عن رأس المال التقليدي.

كما نجد أن هناك تعدد في المناهج التحليلية التي تفسر مكونات وعناصر رأس المال الفكري، لكنها تتفق بدرجة عالية أن رأس المال البشري هو أهم المكونات الفرعية لرأس المال الفكري، ويعد في نفس الوقت عنصراً داعماً وأساساً مولداً لباقي مكوناته، ويتعلق رأس المال البشري بالتفكير والعمليات الذهنية بصورة أساسية، كما يركز على المعرفة والمهارات التي يتمتع بها أفراد المؤسسة وخصائصهم وسماهم. وما يمكن استخلاصه من تعدد هذه النماذج هو تمحورها حول اتجاهين رئيسيين لتصنيف رأس المال الفكري، فالإتجاه الأول يرى أن رأس المال الفكري ينقسم رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، أما الإتجاه الثاني فهو يتفق مع الإتجاه السابق إلا أنه يقسم رأس المال الهيكلي إلى رأس مال تنظيمي وآخر زبائي.

ويرجع الفضل لدور رأس المال الفكري في تتبع ورصد التحركات الاستراتيجية للمؤسسات الرائدة، ثم محاولة تطبيقها عملياً وتنظيمها بطريقة يمكن الاستفادة منها في استشراف المستقبل وتحدياته ووضع وتحريك الأحداث لمواجهة هذه التحديات والتحولات الجديدة ضمن صياغة استراتيجيات تحقق النقلة النوعية للمؤسسة من خلال الاستثمار الكفاء في رأس مالها الفكري. ويتم هذا الاستثمار في الإنفاق على الأصول المعرفية من أجل بناء قاعدة فكرية، والتي تتطلب وقتاً وجهداً وأموالاً وربما إعادة تنظيم المؤسسة وجذب مهارات وقدرات وإعدادها باستخدام طرق حديثة تتفق مع بيئة الأعمال المعاصرة المتغيرة باستمرار، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد بل يتعداه المحافظة على رأس المال الفكري، وهو ما يشكل تحدياً كبيراً يواجه المؤسسات القائمة على المعرفة، في ظل الصعوبات التي تواجهها في قياسه مما يحتم عليها الأخذ بالنماذج الأنسب لحلقتها البيئية. ويزداد رأس المال الفكري أهمية بالنظر إلى الفائدة التي يمكن أن تجنيها المؤسسة في التميز في أدائها من خلال مساهمته في صقل ودعم المستمر لكفاءات ومهارات العاملين مما ينعكس بالإيجاب في تطوير أدائهم الوظيفي.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة
للأداء الوظيفي وعلاقته برأس المال
الفكري

تمهيد:

بعد ما تناولنا القضايا الأساسية حول مفهوم رأس المال الفكري، نتناول في هذا الفصل القضايا الأساسية لمفهوم الأداء الوظيفي. ونظرا لأهمية مفهوم رأس المال الفكري بالإرقاء بالأداء الوظيفي في المؤسسات، فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لتوضيح مفاهيم الأداء الوظيفي، حيث تعاني الكثير من المؤسسات على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، وتتجلى هذه المشكلات في نقص الاهتمام بمفهوم رأس المال الفكري في المؤسسات ولاشك أن هذا الأمر يمثل أحد الأسباب في فشل كثير من المؤسسات في تحقيق درجة عالية من الأداء الوظيفي لعاملها، مما يتطلب من المؤسسات ومن أجل نجاحها وتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية في أداء عاملها وعملها وأهدافها أن تبذل كل ما في وسعها من أجل الاهتمام برأس مالها الفكري ووضع استراتيجياتها بما يتناسب مع التغييرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال.

وتحقيقاً لأهداف هذا الفصل بتوضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، وسبل تطويره، وكذا دور رأس المال الفكري في ذلك، من خلال تمحيص الدراسات السابقة في الموضوع تمهيدا للدراسة الميدانية، قمنا بإدراج المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي؛
- المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي؛
- المبحث الثالث: رأس المال الفكري وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي؛
- المبحث الرابع: الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة معاً، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة به.

المطلب الأول: التطور التاريخي للأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكون في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. ومن أجل معرفة كيف تطورت فكرة الأداء لابد من النظر الى المفهوم القديم والمفهوم الجديد للأداء.

أولاً: النظرة القديمة للأداء

أن المتبع لتأريخ الأداء والاهتمام به وتطور مؤشرات قياسه، يجده قديم قدم الحضارة الإنسانية وتطور مع الرقي في معالم هذه الحضارة. أن الشواهد كانت تشير الى أن البابليين والفراعنة وقدامى الصينيين كانوا يهتمون بتقدير غلة الهكتار الواحد من المحاصيل الزراعية وفق اعتبارات نوعية التربة ووفرة المياه وحماس الفلاحين وخبرتهم في العمل والإنجاز، لقد انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها كانت مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف.¹

هذا يبين أن الاهتمام بمسألة الأداء كانت قديمة جداً، ويعود ظهور مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية وكان يعرف آنذاك على أنه: "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح (Performance) الذي يحصله في ذلك السباق"، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.²

و كان للمهندس تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها. ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات مع غيرها، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق، فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم تتم دراسة زمن

¹: ادريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، سلسلة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص22.

²: Nicolas BERLAND et Angèle DOHOU, **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES**, Université de Poitiers, P4, (12/03/2016): <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>

خاصة بها.¹ يظهر مما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء، ولكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقاً لتطورات بيئة الأعمال.

ثانياً: النظرة الحديثة للأداء

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.²

غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدل من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للفرد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.³

تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير؛ كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في أساليب الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق؛ ومن ثم فإداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة. ومن جهة أخرى تشمل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضاً -إضافة إلى النقلة النوعية السابقة- المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين أي ما يعرف "Shareholder value"، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة... الخ)، وهو ما يعرف "Stakeholder value".⁴

كما فرضت التحديات الجديدة التي تواجهها المؤسسات مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيمًا والأفضل والأكثر نجاح في السوق، وهو ما يعبر عنه بأفضل الممارسات. وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، ومن ثم ظهرت فكرة "المقارنة المرجعية" كأسلوب جديد ومبتكر في إدارة الأداء وتطويره.⁵

¹: فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والإداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001، ص103.

²: Françoise Giroud et autres, **contrôle de gestion et pilotage de la performance**, 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p65.

³: الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة بسكرة - الجزائر، 2009، ص222.

⁴: Françoise Giroud et autres, op.cit. , p72.

⁵: على السلمي، تطوير أداء المؤسسات وتجديده، دار قباء، مصر، 1998، ص11.(بتصرف)

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المشابهة

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

أن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب الإداري وكثرة استعماله لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن انجاز المهام. وقبل الاسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى المعنى اللغوي للأداء.

• المعنى اللغوي للأداء:

من معاجم اللغة العربية يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه.¹ وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

أما في اللغة الانجليزية فالفعل من كلمة أداء "To perform": يؤدي، ينجز، يؤدي وفقاً لعرف معين، يعمل.² وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "Performance" تعني النجاح الملاحظ والمستغل.³ كما تعني محافظة أحد طرفي العقد على وعد أو اتفاق قطعه وقيامه بما هو مطلوب منه.⁴ فالأداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية "Performance".⁵ والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.⁶

• المعنى الاصطلاحي:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمؤسسات بكفاءة وفعالية. ولقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء الوظيفي، الأمر الذي يفرض علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض من هذه الدراسة.

¹: ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت، ص 26.

²: الدحلح فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس و النماذج) ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001، ص 95.

³: Oxford learner's pocket dictionary, Third edition, Oxford university press, Oxford, 2003, P 318.

⁴: Dictionary of economics , librairie du Liban , Liban , 1999 .

⁵: Larousse de poche , édition mise à jour Larousse , paris , 2000 .

⁶: خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989، ص 439.

حيث يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".¹

ويعرف الأداء بأنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين".²

كما يشير الأداء الوظيفي إلى " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".³ نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته، ويظهر هذا الإشباع من خلال النتائج المحققة. كما عرّف أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".⁴ وهنا تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من طرف الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله. ويظهر من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

يعرفه آخرون على أنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي فهو يشير إلى درجة تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁵ من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام. وهناك من يرى أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء".⁶

ويلقي " توماس جيلبرت " الضوء على مصطلح الأداء ويقول بأنه " لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً".⁷

¹: المر عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة معهد الادارة العامة، العدد (2) الرياض، 1995، ص 123.

²: بدوي احمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984، ص 87.

³: حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216 .

⁴: عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

⁵: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 86.

⁶: صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 280.

⁷: دة عبد الباري ابراهيم، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان لنشر والتوزيع، عمان، 1982، ص ص 3-4.

ويشير آخرون إلى الأداء بأنه عبارة "عن القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب".¹

ويرى آخرون أن "السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى تابعة من داخل الفرد نفسه فقط، وأن هناك تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء".²

أما البعض الآخر فيرى أن "أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد من نفس الوقت على ما لديهم من دافعيه وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا نسبة بسيطة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك".³

أما "سيتر ميستر" فيرى أن "الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل تحقيق الأداء الوظيفي، فقد تطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل، ولكن بدون توافر الدافع للعمل ستندم العلاقة بين القدرات والأداء الوظيفي، والعكس صحيح فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع والأداء الوظيفي".⁴

وقدم الباحثان "بورتر ولولر" نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي ويتحدد بناء هذا النموذج على ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي. فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهد بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصورات عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المؤسسة.⁵

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي، وهذا يرجع إلى صعوبة تحديد العوامل التي تحكم الأداء، وأن تعميم النتائج ليس بالأمر الصائب، نظراً لاختلاف محددات أداء الأفراد العاملين من فئة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، كما أن للعوامل البيئية الخارجية دوراً في تحديد هذه المحددات. وهذا لا ينفي وجود تقارب بين مختلف الدراسات السابقة للباحثين في تعريفهم للأداء وعلى الرغم من ذلك أنه يبدو من الصعب الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء وأن تعدد التعاريف المتعلقة به يعود إلى تعدد الباحثين الذين تناولوه ورغبة كل

¹: بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984، ص30.

²: هلال محمد عبد الغني حسين، مهارات ادارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1988، ص 20.

³: زيدان محمد مصطفى، الاشراف والانتاجية، عكاظ لنشر والتوزيع، الرياض، 1984، ص139.

⁴: عامر سعيد وخالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية: معايير الأداء قياس الأداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1982، ص63.

⁵: عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص38-39.

واحد منهم في أن يدلي بدلوه في هذا الموضوع من وجهة نظره واهتماماته الخاصة. ومن جهة أخرى أن موضوع الأداء يعد من المواضيع الأكثر تشعبًا وعمومًا وأكثرها تعقيدًا بالنسبة للمؤسسات لاختلاف نتائج الدراسات في هذا المجال بالإضافة إلى وجود عوامل متعددة وعدم وضوح دور علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء. واجمال يمكن اقتراح تعريف شامل للأداء الوظيفي بأنه: سلوك وظيفي يتأثر بتفاعل ثلاثة محددات رئيسية هي القدرة، الدافعية وبيئة العمل، بهدف إنجاز المهام من خلال الأنشطة التي يزاوها الموظف في المؤسسة، ويظهر من خلال النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح، لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وفقًا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

ثانياً: العناصر المتداخلة في مفهوم الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن الموظف الذي يتميز بالأداء هو الذي يجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في القيام بمهامه؛ وهذا ما يستدعي ضرورة تحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين وما يرتبط بهما من مصطلحات مشابهة.

• الفعالية (Efficiency, Effectiveness):

ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.¹ وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، لذا سنتطرق لأهمها في ما يلي: يعرف (Vincent plauchet) الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".²

وتعرف فعالية المؤسسة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالاً والعكس صحيح.³ كما تُعرف بأنها درجة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.⁴ وبهذا فالفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.⁵

¹: الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص 219.

²: Vincent plauchet, **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

³: Boislandelle H. M. , **gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise**, economica ,paris , 1998 , p 39.

⁴: عاطف زاهر عبد الرحيم، هندرة المؤسسات: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2009، ص 94.

⁵: martory Bernard et daniel crozet , **gestion des ressources humaines** , pilotage sociale performances, performances, 6ème édition dunod , paris , 2005 , p 164.

وبالتالي ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.¹ ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف(01-02)

وكخلاصة للتعريف السابقة يمكن اعتبار الفعالية بأنها تعني عمل الشيء الصحيح.² أي مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

● الكفاءة (Efficacité, Efficiency): يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات

العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة.

تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة.³ كما تعرف بأنها العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستخدمة في ذلك.⁴ فهي تشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى. ويمكن تحديد مفهوم الكفاءة في الصيغة التالية:

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات(02-02)

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة.⁵ بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات و المدخلات.

حسب (Wellber et Ruekertsz) الكفاءة هي: "قدرة مردودية المؤسسة".⁶ بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترن من معنى الإنتاجية. وحسب (Vincent plauchet) الكفاءة هي: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة".⁷ نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف، أي استعمال مدخلات أقل.

¹: غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص129.

²: فرانسيس ديف ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص9.

³: فرانسيس ديف ومايك وودكوك، مرجع سبق ذكره، ص109.

⁴: عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المؤسسات الادارية، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص ص 169-170.

⁵: الدحل فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96.

⁶: Jean- emile denis et autres, **orientation marche et performance**, p11, www.orient.fr, consulté le :27-03-2009

⁷: Vincent plauchet, **mesure et amélioration des performances industrielles**, tome 2 UPMF, France, 2006, p7.

كما تعرف الكفاءة على أنها: "الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".¹ يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات".² نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح - تدنية التكاليف).

أيضا تعرّف الكفاءة على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما".³ من هذا التعريف التعريف يمكن الاستنتاج بأن عملية الإنتاج تعتبر غير كفاءة لو أنها تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج منتج معين.

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

● **الانتاجية:** من خلال المفاهيم السابقة نلاحظ أن الثنائية (فعالية- كفاءة) هي أداة لتقييم النتائج؛ فإذا قُورنت هذه النتائج بالأهداف أو ما هو مخطط ومتوقع نكون هنا أمام مصطلح "الفعالية"، أما إذا قُورنت نفس هذه النتائج (المخرجات) بالموارد المستخدمة (المدخلات) نكون أمام مصطلح "الكفاءة". وهنا يظهر لنا مصطلح ثالث يضم كل من الفعالية والكفاءة وهو «الانتاجية».

تُعبّر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج - القيمة المضافة - باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج - سلع وخدمات - وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد؛⁴ يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.

¹: حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41.

²: علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

³: M.J. KORICHI, **Measuring economic efficiency in manufacturing industry : a case study of electricity in Algeria and some other countries(1974-1983)**, London, 1988, P.1.

⁴: عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص ص 169-170.

• الإنجاز: الإنجاز مصطلح قريب ومطابق لمصطلح الانتاجية، وهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج¹.

• السلوك: يمكن تعريف السلوك بأنه كل ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المؤسسة التي يعملون بها.²

ومن هنا، يمكن تعريف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو ما تسعى المؤسسة الوصول إليه³ وبالتالي يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو الأثر الناتج عن سلوك الموظف أثناء تأدية مهامه الوظيفية خلال فترة زمنية معينة.

من خلال تحليل المفاهيم السابقة الذكر يمكن التوصل إلى مفهوم أكثر دقة للأداء الوظيفي، والذي سيتم اعتماده في هذا البحث وهو أن أداء الموظف يعبر عن حصيلة (نتيجة) الجهد الذي يبذله (سلوك) الموظف داخل المؤسسة، من أجل تحقيق هدف معين (بفعالية) وبأقل تكلفة (بكفاءة).

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي وأهميته

يمكن توضيح عناصر الأداء الوظيفي وأهميته كما يلي:

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

إن هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد أتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمؤسسات. فهناك من يبرز عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

1. أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

أن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل. وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبياً في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو بتغيير الأفراد الذين يؤديون العمل، أو بتغيير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء التي تعطي للأداء حركته. ويتكيف الأداء حسب هذه المتغيرات كالتالي:

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن: وهي الأنشطة التي تتصف بأنها متغيرة بتغير الزمن بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل مثل تغيير مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة. فقد تتغير

¹: الدحلح فيصل عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص96.

²: المرجع نفسه، ص96.

³: المرجع نفسه، ص96.

هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل، فبحدوث التغيير في طرق أداء الفرد مثل درجة اعتماده على رئيسه في الحصول على المشورة أو المساعدة يتغير أدائه بفعل زيادة خبرته من خلال ممارسته للعمل.

ب- الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل: وهذا يحدث نتيجة تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه إلى أعمالهم من خصائص متميزة وخبرات خاصة. وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في هذه الأعمال أو الأنشطة قائم على افتراض أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة أو أسلوب لإنجاز العمل والوصول للأهداف. كما وأن الأعمال نفسها تختلف في درجة إعطائها الحرية للفرد في اختيار وسيلة الأداء الملائم له. فهناك أعمال تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاط الأداء بما يتناسب مع خصائص الفرد وإمكانياته مثل أعمال البحوث والتدريس والإدارة والبيع وهناك أعمال أخرى لا يتاح لشاغلها هذه الحريات وذلك بحكم طبيعة العمل مثل أعمال التفتيش على جودة الإنتاج أو القيد في السجلات المحاسبية أو التجميع الدقيق للإنتاج .

ج- الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء: وهي التغييرات الناتجة عن طبيعة البيئة الحركية والتي تؤدي فيها الأعمال، فالبيئة الحركية لها تأثير على الأنشطة والأعمال المختلفة ومن أمثلة ذلك التوقف المفاجئ لإحدى الآلات مما يتطلب من العاملين عليها التوقف عن أداء أنشطة الإنتاج والقيام بعملية الإصلاح والصيانة والوقاية لمنع تكرار توقفها في المستقبل، وما يواجهه المدير من أزمات العمل اليومية وما ينتج عن ذلك من تحول المدير من مهامه في التخطيط ورسم السياسات إلى أعمال مواجهة هذه الأزمات وإيجاد الحلول لها. ويمكن الإشارة إلى وجود عوامل متعددة من هذه الظروف أو المواقف، والتي يمكن أن تسهم في تغيير الأداء وهذه العوامل هي:

- متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل مثل الإضاءة والتهوية والضوضاء والمعدات المستخدمة... الخ؛
- متغيرات تتعلق بالأفراد الذي يكونون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين والرؤساء، والأفراد الذين يتعامل معهم الأفراد، وجماعات العمل. وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات وطبيعة نفوسهم وتأثيرهم على شاغل العمل، ونمط علاقاتهم وتفاعلهم معه؛
- متغيرات تاريخية مثل تلك التي تتعلق بمصدر التغييرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة في الأداء الخ؛
- متغيرات كيفية مثل تلك التي تتعلق بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل، والأزمات التي تكشف الأداء... الخ.

2. العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل:

أن معرفة الأنشطة تكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل أو القدرات بين هذه الأنشطة، ليس فقط على الأنشطة والمهام التي تنتمي

إلى عمل معين بل إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، مما قد يترتب على ذلك إعادة تصميم العمل وأحياناً إعادة تصميم التنظيم ككل.

3. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يعتبر هذا العنصر بمثابة همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه المواصفات تعتبر أساساً لبحوث الاختيار، والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة متأنية لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب المتعلقة بالأداء بالمواصفات الفردية.¹

ويصنف آخرون عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:

● **كفايات الموظف:** وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم. وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف؛

● **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهذه تشمل المهام والمسئوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛

● **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية.²

ويحدد " هاينز " ثلاثة عناصر للأداء وهي:

● **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛

● **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه؛

● **الموقف:** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية أين تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلي التنظيمي.³

من خلال ما سبق ومقارنة مع العديد من الأدبيات في هذا الموضوع نلاحظ أن اختلاف الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لا يرقى إلى حد التفريق بينها بشكل جوهري؛ إذ يظهر وجود تقارب إلى حد كبير بين وجهات نظر كل منهم، وذلك راجع إلى أن المفاهيم التي تناوّلها الباحثون تعبر على العناصر نفسها، والاختلاف

¹: عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1983، ص331.

²: دة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، عمان، 1982، ص ص69-70.

³: هاينز ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال - ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ-، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص

يكن في الأساليب التي تناولوها في صياغتهم لمفهوم الأداء، والتي تعبر عن رغبة كل منهم في إبراز مساهماته الخاصة، وإلى كون موضوع الأداء تتحكم فيه عوامل متعددة وعدم وضوح تأثير كل عامل من هذه العوامل في مستوى الأداء، فهناك من يرى أن عناصر الأداء تكون ذات أثر في مجال معين بينما يرى البعض الآخر أن بعض تلك العناصر قد لا تعطي التأثير ذاته في مجال عمل آخر.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على حد سواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معياراً ومؤثراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولاً إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها؛ ومن هنا يمكن إبراز أهمية الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة مستويات وهي:

1. بالنسبة للأفراد العاملين (المستوى الفردي):

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المؤسسة التي يتبعها، حيث أن درجة أداء العاملين الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المؤسسة التي يعملون بها. ولا ينحصر أثر أداء الفرد على المؤسسة التي يعمل بها فقط وإنما يقع كذلك على الفرد نفسه، حيث نحده يهتم بمستوى أدائه مما ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والانتداب والتكوين والترقية لمناصب عليا...، ومن خلال هذا المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماماً خاصاً لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي؛¹

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله، نظراً لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء؛

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.²

يظهر من خلال هذه النقاط أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية.

¹: منصور أحمد منصور، القوى العاملة: تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص 135.

²: حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1975، ص 65.

2. بالنسبة للمؤسسة (المستوى الجزئي):

الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، وانطلاقاً من أن الأداء هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان مستوى هذا الناتج مرتفعاً، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها. وهذا ما يبرز الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي في أية مؤسسة، و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حينما يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام الموظفين بها. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً؛¹

- يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسير، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً؛²

- تتألف أي عملية في المؤسسة من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان -العنصر البشري- الذي يدير العملية ويجول المواد الخام -الموارد - إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل -إنتاجية- العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحاً.³

¹: طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2002-2003، ص 82.

²: علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد (31)، العدد(1)، سوريا، 2009، ص 9.

³: الدحل فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري : المفهوم وأساليب القياس و النماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص ص 98-99.

3. بالنسبة للدولة (المستوى الكلي):

كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.¹ حيث يعد العنصر البشري وما يصطلح علي "رأس المال البشري" حجر الأساس في كل عملية تنموية، لذا تسعى الدول للاهتمام بهذا العنصر من أجل تحقيق التقدم في شت المجالات.

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي ومعايره

أولاً: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد المستوى وكيفية التفاعل بينها، وهذا ليس بالأمر السهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيداً نظراً لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، ومازال أتبج الباحثين ينصب للتعرف على محددات الأداء من أجل الخروج بمزيد من الاسهامات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي.

فمنهم من يرى أن الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء.²

ويرى آخرون أن القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء.³

وهناك من يعتبر أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.⁴

¹: الحربي خديجة احمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1995، ص160.

²: مرسي محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة، الرياض، 1988، ص 28.

³: عامر سعيد ياسين وخالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية: معايير الأداء وقياس الداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1983، ص63.

⁴: هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996، ص20.

ويرى آخرون أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، مناخ العمل، القدرة على أداء العمل:

- الدافعية الفردية تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسة وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته؛

- مناخ العمل يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع حاجاته جميعها؛

- القدرة لدى الفرد على أداء العمل، هذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل.¹

و المقدره والرغبة في العمل يتفاعلا معاً في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدره على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدره الشخص على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:²

مستوى الأداء = المقدره على العمل × الرغبة في العمل (03-02)

ومن الاسهامات في هذا المجال كذلك نجد النموذج النظري للباحثان " بورتر ولور " الذي يعتبر أكثر النماذج قبولاً، ويقوم هذا النموذج على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء، ويحدد الأداء الجهد المبذول في العمل متفاعل مع قدرات الفرد وإدراكه لمكونات ومتطلبات دوره الوظيفي، أما الجهد المبذول فتحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما بذل الجهد المطلوب.³

ويمكننا انطلقاً من الفكرة التي قدمها فروم (Vroom,1964) والتي تقول بأن "العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء" أن نقيس على هذه الفكرة ونقوم بوضع فرضنا المتضمن أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي، ويمكننا صياغة هذا الفرض في المعادلة المبسطة التالية:

الأداء = الدافعية × القدرات × الادراك (04-02)

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد و خبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة...) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

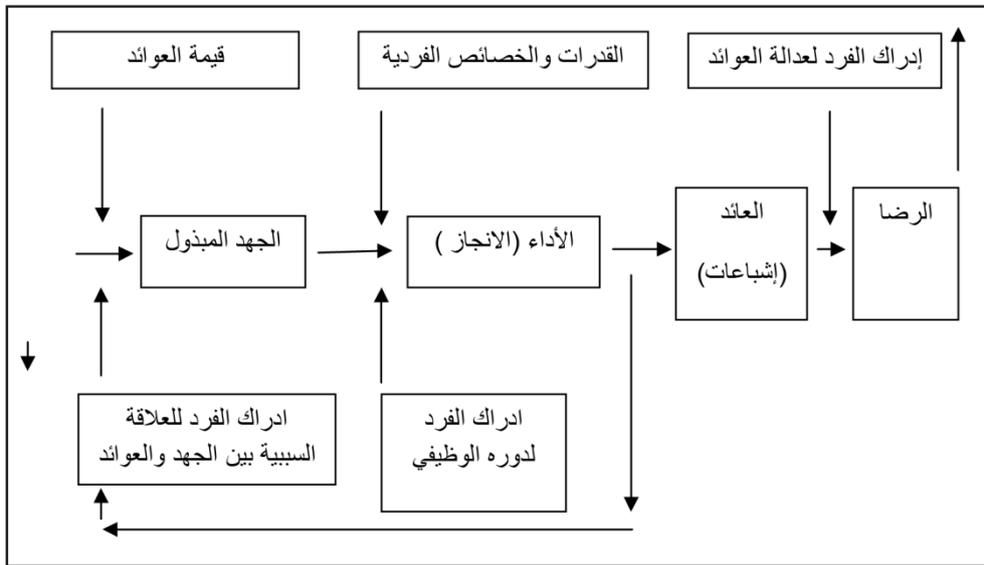
¹ : سعيدة بن عمارة، انعكاسات الإصلاح التربوي على الأداء الوظيفي للأستاذ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد19، جامعة سطيف 2، سطيف، الجزائر، 2014، ص143.

² : السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1995، ص27.

³ : محمد سلطان، السلوك الإنساني في المؤسسات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002، ص227.

وإذا عدنا إلى محددات الأداء لنموذج النظري للباحثان "بورتير ولور" فإننا نجد أن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي: (الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، والجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدرة ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل. فالجهد المبذول يمثل حقيقةً درجة دافعية الفرد للأداء. أما العنصر الثاني فهو يمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.¹

الشكل رقم(02-01) : نموذج "بورتير ولور" لعلاقات التأثير والتأثر بين متغيري الأداء الوظيفي والرضا والعوامل المحددة لكل منهما.



المصدر: محمد سلطان، السلوك الإنساني في المؤسسات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002، ص229.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، حسب النموذج السابق نميز بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:²

- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية

قصيرة؛

¹ محمد سلطان، السلوك الإنساني في المؤسسات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002، ص230.

² الحربي خديجة احمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1995، ص161.

• إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء.
ومن هنا يمكن صياغة محددات الأداء حسب النموذج النظري الذي قدمه للباحثان "بورتر ولور" في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد x إدراك الدور x القدرات(02-05)

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.
يتضح مما سبق صعوبة اتفاق الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة على محددات معينة تحكم الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية:
- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليست هي محددات أداء فئة أخرى؛
- إن محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في مؤسسة أخرى؛

- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.¹

وإجمالاً يمكن القول أن تحقيق مستوى مرضي من الأداء يتطلب وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين. فبرغم بذل جهد كبير فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، و بنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداءه مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.²

ثانياً: معايير جودة الأداء الوظيفي

إن الوصول إلى الأهداف المطلوبة يتطلب من الإدارة والعاملين والمشرفين العمل الدؤوب من أجل تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة، ولعل المعايير التي تضعها المؤسسة من أجل قياس الأداء وتصحيحه، تعتبر أمراً بالغ الأهمية،

¹: الحربي خديجة أحمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1995، ص 161.

²: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 216.

لذلك يقتضي الأمر التعرف على مفهوم معايير الأداء وكيفية وضعها وصياغة من أجل الوصول إلى مستوى أداء ناجح للمؤسسة.

1. مفهوم معايير الأداء:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضيًا.¹

كم تعبر عن كمية وجودة العمل المطلوب انجازه من الفرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو عبارات مكتوبة تصف مدى الاتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة.² حيث يُعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمية، أو ساعة عمل، أو سرعة انجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل.

2. أهمية معايير الأداء:

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية يُعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء و الوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

وتهدف عملية وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور.³

كما تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسات وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.⁴

إضافة إلى هذا فإن لمعايير الأداء فوائد عديدة أخرى يمكن أن تحدد بما يلي:

- إن تحديد أهداف معينة لمهمة ما سوف يرفع من مستوى الأداء أكثر انطلاقا من مبدأ " سأفعل ما بوسعي"، مع العلم بأنه من الضروري فهم الأهداف الرئيسية والفرعية فهماً واضحاً من جانب المرؤوس ومديره للوصول إلى النتائج المتفق عليها مسبقاً؛

- الأهداف ذات الصعوبة المقبولة وغير المعقدة والتي يمكن تحقيقها ترفع من مستوى الأداء أكثر من الأهداف سريعة المنال حيث يتعين على المرؤوسين بذل مزيد من الجهد للوصول إلى هذه الأهداف؛

¹ : الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ص203.

² : مرعي توفيق، قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد 17، المجلد 30، 2003، ص 15.

³ : هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مكتبة عين شمس، ط 1، القاهرة، 1999، ص90.

⁴ : ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 7، الاسكندرية، 2000، ص ص 42-43.

- مشاركة المرؤوسين في عملية وضع المعايير يعني الالتزام بتحقيق الأهداف المرجوة بل وأكثر من ذلك، لأن المشاركة من قبل المرؤوس تؤدي إلى أهداف أعلى من الأهداف الموضوعية من جانب واحد بواسطة المشرف لأنها غالباً ما تكون مفروضة على المرؤوس، فمشاركته تشعره بالمسؤولية تجاه الأهداف التي ينبغي عليه تحقيقها؛
- إن وجود عنصر الزمن من حيث الوقت ومدة التنفيذ يعني تشجيع الفرد على أن ينظم وينسق جهده من أجل التركيز على الابتكار، بل والإبداع في أداء المطلوب.¹

3. صناعة معايير الأداء:

من الصعب ترك مسؤولية تحديد هذه المعايير للاجتهادات الشخصية كأن يحددها المدير بحد ذاته، أو حتى بالاتفاق بين المدير والمرؤوس دون أن يكون هناك قواعد متينة أو أسس تحكم هذا التحديد. وأهم ما يجب أن نركز عليه هو عدم الاعتماد على التقييم العاطفي للأمور. لذا فإن وضع معدلات ومعايير الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات التي لا بد من اتباعها كما يلي:

(1) **الاختيار:** تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء؛

(2) **التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل؛

(3) **التحليل الانتقادي:** تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة و الحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية؛

(4) **القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل؛

(5) **التحديد:** يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.²

علماً أن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن مؤسسة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المؤسسة.

¹ : قيس السيد علي، إدارة الأداء، على الموقع: www.tahasoft.com ، بتاريخ:2016/06/25، على الساعة: 02:45

² : زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي، عمان ، 1993 ص ص 288-289.

4. أنواع معايير الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وكيفية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، إضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، وليس هذا كل ما بالأمر، بل إن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا الجانب يتعدد التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة، أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمد المؤسسة وتعدده مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا...، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين، كأن من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياباً هو الأسوأ. وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الآخر يعتمد معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الانتاج أو الخدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، وعدد المهام المنجزة، وعدد الملفات أو العلامات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به مثل، روح الفريق، القدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل: العلاقة مع المراجعين.¹

و هناك من يصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع هي:²

● **المعدلات الزمنية (الكمية):** تلك المعدلات التي تربط بين كمية العمل وبين الوقت اللازم لأدائه، ويمكن قياسها بالزمن اللازم لأداء خدمة أو لإنتاج سلعة؛

● **المعدلات النوعية:** تلك المعدلات التي تشير إلى العلاقة بين العمل ومستوى جودته وتستخدم في قياس الجوانب الفنية؛

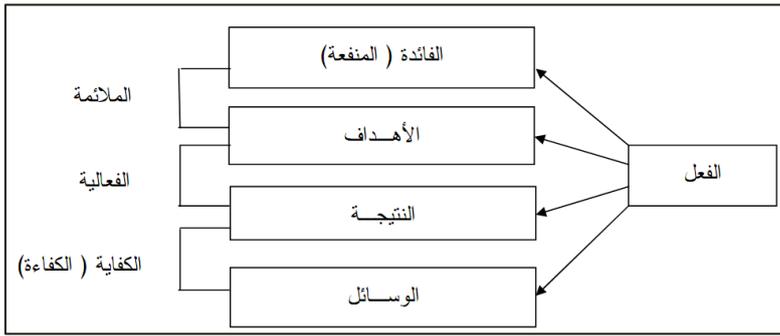
● **المعدلات الكمية والنوعية:** مزيج من المعدلات الكمية والنوعية معاً.

ويرى آخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام المطلوبة، ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاثة معايير: الملائمة، الفعالية، الكفاية، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

¹ : مرعي توفيق، قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 30، العدد 17، 2003، ص 69.

² : مفتاح الجندي، محددات ومعدلات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، المنتدى العربي للموارد البشرية، على الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr83271.html>، بتاريخ 25/06/2016، على الساعة: 14:19

الشكل رقم (02-02): معايير جودة الأداء.



المصدر: علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2007، ص132.

بينما يحرص البعض الآخر من الباحثين أهم معايير الأداء فيما يلي:

- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف و التوقعات؛¹
- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات؛²
- **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال و هي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية.³ ويعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل، على أن يأخذ بعين الاعتبار كمية العمل المطلوب القيام به وعدد العمال اللازمين لإنجاز العمل؛⁴
- **الإجراءات:** الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها.⁵ لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون

¹ : هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مكتبة عين شمس، ط 1، القاهرة، 1999، ص ص 99-100.

² : المرجع نفسه، ص ص 100-101.

³ : خالد الجرسى، إدارة الوقت من منظور اسلامي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص9.

⁴ : هلال محمد عبد الغني حسن، مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁵ : بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977، ص102.

الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.¹

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف وجهة النظر التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

5. صياغة مستوى أداء ناجح:

يمكن ضمان استخدام معايير الأداء السابقة في الوصول إلى مستوى أداء ناجح عندما نضمن أن هذه المعايير تستطيع أن تحقق التالي:

- توصيف نتيجة نهائية يستطيع الفرد أن يحققها دون عناء كبير وتحقيق درجة عالية من الاتفاق مع رئيسه؛
 - الوضوح والاتفاق بين المشرف والمدير على ما يعنيه كل معيار من المعايير المستخدمة في صياغة مستوى الأداء؛
 - تستخدم المعايير الموضوعية فقط، والتي يمكن قياسها والتأكد منها؛
 - أن تكون المستويات المحددة للأداء معقولة ومقبولة لدى الجميع ويمكن تحقيقها؛
 - وجود درجة عالية من القبول والقناعة لدى الموظف في إمكانية تحقيقها.²
- ولناجح المعيار وفعاليتها مهما كانت نوعيته يشترط فيه أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- **صدق المعيار:** أي أن العوامل الداخلة في المعيار يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان؛
- **ثبات المعيار:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المعيار ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية؛
- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المعيار بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد؛

¹ : هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مكتبة عين شمس، ط 1، القاهرة، 1999، ص 102.

² : قيس السيد علي، إدارة الأداء، على الموقع: www.tahasoft.com، بتاريخ: 2016/06/25، على الساعة: 02:45

• سهولة استخدام المعيار: ونعني به وضوح المعيار وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.¹

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تحسينه

يمكن عرض العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وطرق تحسينه كما يلي:

أولاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة على أداء العنصر البشري، الذي يعتبر أحد أهم المقومات الأساسية للعملية الانتاجية لأي مؤسسة في القطاع العام أو الخاص، وهو يتأثر بما تتأثر به المؤسسة سواءً من عوامل البيئة الخارجية المحيطة بها، أو عوامل البيئة الداخلية فيها. وتطرق العديد من الكتاب والباحثين لهذه العوامل، والتي يمكن حصرها في ما يلي:

1. بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن أية مؤسسة لا يمكن أن تعيش منعزلة عن البيئة المحيطة، فهي تعيش إذن ضمن بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، كما يمكن القول أن البيئة الراحية والحاضنة للمؤسسة سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ المؤسسة غاياتها، ونماء واستمرار وتدفق مخرجاتها بما ينعكس أثره على سلوك وأداء وإدارة ومهارة العاملين.

فالإطار الواسع والمحيط الشامل لأي عملية تنموية يكمن في نوعية التوجيهات والسياسات العامة للدولة، وخطط التنمية والتطوير التي تنبأها مؤسسات الدولة المختلفة، فكلما ارتفع سقف الاهتمام بالعنصر البيئي من قبل صناع القرار والمسؤولين في المؤسسات كلما كان المردود أكبر والفائدة أعظم وأشمل.²

وفي ضوء ذلك، فإنه من الضروري على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل البيئية المحيطة بها إذا أرادت أن تبقى وتستمر في مضمار السباق التنافسي، وبناءً عليه فإنه من الصعوبة بمكان أن تتمكن إدارة المؤسسة منفردة من تحقيق المردود العائد المنشود، إذ لا تستطيع إدارة أي مؤسسة أن تعمل بشكل مغاير لعوامل بيئتها التي تعيش فيها بأي حال من الأحوال، بل هي جزء من منظومة متكاملة ممتدة الأذرع والأطراف.

ويظهر تأثير بيئة العمل على العاملين في المؤسسة من خلال ثقافتها والتي تشمل القيم والمناخ التنظيمي للمؤسسة والقواعد، حيث تلعب الثقافة دورًا بالغ الأثر في التأثير على قيم الأفراد ومعتقداتهم الثابتة ويتجسد دور الثقافة هنا من خلال فائدتها للمؤسسة بأنها تعمل على خلق بيئة مناسبة تساعد على تطوير أداء العاملين، كما يمكن أن تلعب دورًا سلبيًا يتمثل في أنها قد تضرر المؤسسة بوضع المعوقات التي تفوق تحقيق استراتيجيات المؤسسة وتسبب مقاومة التغيير وعدم الالتزام.

¹ : الهبيتي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ص204.

² : سليمان فلاح المعاينة، أثر بيئة العمل في الابداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006، ص 2.

وبشكل أكثر تحديداً يمكن القول أن إدارة الثقافة لا تخرج عن كونها تطوير أو تدعيم لثقافة المؤسسة بحيث تصبح ثقافة ملائمة وفعالة، وهي الإدارة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها. ويمكن القول أن الثقافة الأصلية للمؤسسة لها تأثير كبير على سلوك المؤسسة، وبالتالي على مستوى الأداء وإذا توفرت الثقافة الفعالة، فلا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحديد التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير وتنفيذ الخطط المطلوبة له.¹

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في حال عدم انسجام الثقافة العامة (البيئة) مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، فلا بد أن يتم العمل على تغيير هذه الثقافة لتقويتها وجعلها قادرة على الانسجام مع ما تؤمن به المؤسسة من مبادئ وقيم. ومما سبق نلاحظ بما لا يدع مجالاً للشك أن ثقافة المؤسسة تلعب دوراً غاية في الأهمية في التأثير على أداء المؤسسة بشكل عام، وعلى الأداء الفردي للعاملين بشكل خاص. من هنا كان لا بد من برامج تعمل على تقوية الثقافة وتدعيمها، وذلك من خلال تحديد ما هو مفيد وفعال للثقافة العامة.

2. الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن موضوع الاتصال يؤدي دوراً بالغ الأهمية في العمليات الإدارية ككل، ولم يبالغ كتاب الأدب الإداري عندما نظروا إلى وظيفة الاتصال في التنظيم على أنها بمثابة الشرايين التي تم العملية الإدارية بالحياة، وللدلالة على أهمية الاتصال في التنظيم لنا أن نتخيل مؤسسة ما تعاني من نظام اتصال عقيم غير قادر على توصيل الأوامر والتعليمات والشكاوي داخل المؤسسة، هنا وفي هذه الحالة سنجد أن هذه المؤسسة تتخبط ولا يمكن أن تصل إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

وتهتم نظريات الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظائف التقليدية للإدارة، وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير، وكيف ينفق وقته، وكيف يؤدي عمله، وما هي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلاً أثناء تأديته عمله. باعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بتحديد الأهداف الواجب تنفيذها، والتعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.²

ويمكن القول أن عملية الاتصال تسير وفق آلية معينة في ست خطوات أساسية مقسمة بالتساوي بين المرسل بحيث تغطي آلية الاتصال، والتميز، والمستقبل وإرسال الرسالة، والاستقبال وفك الرموز والاستعمال، أضف إلى ذلك وسيلة الاتصال المستخدمة.

¹ :Hockerts, K. **The Sustainability Radar: a Tool for The Innovation of Sustainable Products and Services**, Greener Management International, No. 25, 1999, pp 5-6 .

² : Adler R.B. and Rodmanm G., **Understanding Human Communication**, Oxford University Press, Chicago, 2002, P 207.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال لا تنتهي بمجرد استلام المستقبل للرسالة واستعمالها، بل لا بد أن يقوم المستقبل بإرسال ما يسمى بالتغذية الراجعة للمرسل وهي خطوة غاية في الأهمية ليضمن أن المستقبل قد استلم الرسالة وفهمها أم لا.

ولا بد من ملاحظة أن عملية الاتصال هذه تتم ضمن بيئة معينة تؤثر بطريقة ما على محتويات الرسالة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الرسالة وأثناء إرسالها تتعرض للعديد من المعوقات التي تتعرض سبيلها وبذلك تصل إلى المستقبل بشكل غير ذاك الذي قصده المرسل منها. وتقلل المعوقات التي تتعرض لها عملية الاتصال من كفاءته، وبالتالي تؤدي إلى التشويش على عملية الاتصال نفسها. ويمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات خاصة بالمرسل، ومعوقات في الرسالة نفسها، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال.

إنه لم يعد هناك شك في الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة. إذ يمكن النظر إلى عملية الاتصال على أنها الشريان الذي يمد كافة وحدات المؤسسة بكل ما هو جديد، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء والارتقاء به إلى الدرجة التي يقترّب فيها من تحقيق أهداف المؤسسة حيث لا يختلف اثنان على الدور الذي تلعبه عملية الاتصال في التأثير على أداء العاملين في سلباً وإيجاباً، لذا تحرص الكثير من المؤسسات على توفير والإبقاء على وجود نظام اتصال فعال داخلها ليضمن أداء عالي للعاملين فيها، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم ككل.

3. الحوافز والأداء الوظيفي:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة في حياة الأفراد والمجتمعات على حد سواء، حيث لا تخلو مؤسسة - عامة كانت أو خاصة - من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للحوافز يساعد الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس إيجابياً على تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.¹

هنا نشير إلى أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى كما قد يختلف داخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر، وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير أنها لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما: حوافز مادية وأخرى معنوية، كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل مؤسسة على حدى لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلاً من الموظف والمؤسسة.

¹: سعود الضحيان، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص78.

ولا بد من توضيح أن الحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم بالأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز.

ولقد تعرض الأدب الإداري لموضوع التحفيز في عدة مواضيع، وذلك لأهمية هذا الموضوع والدور الذي يلعبه في الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين وبالتالي بتحسين أدائهم والارتقاء به لتحقيق الهدف العام للمؤسسة. وقد تجسدت درجة أهمية الحوافز في الأدب الإداري من خلال مجموعة من النظريات التي أخذت على عاتقها تفسير مفهوم الحافز والآلية التي يعمل بها ودوره في تحسين الأداء من أبرز هذه النظريات نظرية التحفيز والإدارة بالأهداف، والإدارة العلمية، وحركة العلاقات الإنسانية، ونظرية الحاجات، ونظرية العدالة والإنصاف.

ويمكن القول أن عملية التحفيز لا تخرج عن كونها مجموعة من الدوافع التي تدفع الشخص لعمل ما، فالمدير يستطيع أن يحفز مرؤوسيه، بأن يوفر لهم الدافع الذي يدفعهم ويحفزهم على إتقان العمل. وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة أن يدرك المدير طبيعة العاملين لديه والتعرف عن كثب على طبيعتهم لمعرفة أي نوع من الحوافز يمكن أن يؤثر فيهم بالضبط على الحافز الذي يجب منحه لهؤلاء وبالتالي النتائج الإيجابية. وأخيراً، لا بد من القول أن هناك ارتباط وثيقاً بين الأداء والحافز، والمدير الناجح هو الذي يتمكن من كشف طبيعة هذه العلاقة.

4. التدريب الوظيفي:

يناقش موضوع التدريب الوظيفي تخطيط المستقبل الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات التي يعملون بها، وهذه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الطرق التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة العاملين للتنمية مستقبلهم الوظيفي.

فالمؤسسة التي ترغب في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين لديهم قدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم الوظيفي، وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل. إن عملية خلق مجموعة من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد غالباً ما يطلق عليها "تنمية المستقبل الوظيفي". وتعتبر الموارد البشرية المؤهلة عنصراً أساسياً في نجاح أية مؤسسة، ويتبوأ الاستثمار في تأهيل العنصر البشري مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية والتقدم، حيث أصبحت هذه المواد من المقاييس الأساسية التي يقاس بها تقدم الأمم، استناداً إلى مستوى هذا التأهيل وكفاءته لإدارة ودفع عناصر الإنتاج والخدمات الأخرى.

ومن هنا يعتبر التدريب من خلال ارتباطه مع الوضع العلمي وسيلة أساسية لتحقيق هذا الهدف. ويزايد الإقبال على الاستثمار في التدريب يوماً بعد يوم، خصوصاً مع التغيرات التقنية المتلاحقة التي تتسارع خطاها وتحاول مختلف المؤسسات الحكومية والخاصة تطبيقها. ويستدعي وجود أهداف وطنية ومتطلبات اجتماعية ضرورة

الاستثمار في التدريب لمساعدة الموارد البشرية على الالتحاق بسوق العمل، واعطائه أولوية في مجالات الاستثمار سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص.¹

ويكتسب قياس أثر وفاعلية التدريب أهمية كبيرة بمعرفة مدى جدوى وانعكاس التدريب على العاملين في المؤسسة، فهو إحدى المراحل الأساسية التي يجب أن يمر بها المتدرب بعد انخراطه في البرنامج التدريبي. لكن من الملاحظ في الكثير من المؤسسات غياب هذه الممارسة المهمة، إذ يفتقر دور القائمين على التدريب في أغلب الأحيان على إرسال العاملين إلى الدورات التدريبية دون إخضاعهم لاختبارات تقييم توضح مدى الاستفادة من هذه الدورات لاحقاً. ولا بد من قياس أثر التدريب على مستوى الأداء الوظيفي من خلال التركيز على بعض النقاط كالإنتاجية في العمل قبل وبعد الدورة التدريبية. وربما يرجع السبب في عدم قياس أثر وفاعلية التدريب على الأداء في بعض المؤسسة إلى عدم اهتمامها بالتدريب كحل وخيار استراتيجي لتنمية الكفاءات البشرية، ولذا فإن الموظف سوف يشعر بالإهمال وعدم الاهتمام من قبل إدارته في حال استمر هذا التجاهل لقياس أثر العملية التدريبية.

إن الكثير من المؤسسات لا تقيس أثر التدريب ما دامت عملية الإنتاج تسير وفق المعتاد، إذ إن الدورات التي تقرر لموظفي التسويق مثلاً في مؤسسة معينة تتم وفق برنامج سابق لا يؤخذ بالضرورة بالاحتياجات التدريبية للموظف، من هنا تبرز لنا أهمية قياس الأثر التدريبي للموظف وللمؤسسة، بالإضافة إلى الجهة المنفذة للتدريب. حيث إن قياس الأثر التدريبي للموظف يساعد في معرفة ما إذا كان التدريب المقدم هو بالفعل استثمار حقيقي يساعد في التطوير أم انه مجرد تكلفة وشعارات.

إن الصعوبة التي تواجه قياس التدريب في بعض المؤسسات تتمثل في وجود ما يسمى بعوامل الإعاقة التنظيمية، فالموظف قد يكتسب المهارات المطلوبة من البرنامج التدريبي لكن وجود عوائق كتكليفه بإنجاز أعمال تفوق طاقته أو عندما تتسبب المؤسسة أو المدير المباشر للموظف في قتل الروح المعنوية لديه تساهم في عدم إعطائه البيئة العملية المثالية، وبالتالي عدم ظهور أثر وفوائد التدريب، وغالباً ما يحدث ذلك في ظل غياب تطبيق طرق الإدارة الفعالة والحديثة في بعض المؤسسات.²

إن بيان أثر التدريب على أداء العاملين لا يمكن الحكم عليه سلباً أو إيجاباً إلا بعد إتمام عملية قياس فعالة لبيان هذا الأثر، وغالباً ما تكون عملية القياس الفعالة هذه من خلال مقارنة الأداء قبل التدريب بالأداء بعد التدريب، وبيان الفرق ثم إطلاق الحكم على درجة أثر التدريب. إذ لا يختلف اثنان على ما إذا كان للتدريب أثر في رفع كفاءة الموظف والارتقاء بأدائه للمستوى الذي يحقق طموح الموظف من جهة ويحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

¹: ياغي محمد، التدريب الإداري من النظرية والتطبيق، دار زهران ، ط2، عمان، 1993، ص70.

²: سعود الضحيان، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001، ص7.

5. القيادة الإدارية:

يمكن تعريف القيادة بالقول أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. ولا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظيم شؤونها، وتقييم العدل بينها. ولقد تعددت النظريات التي اهتمت بالقيادة التي طرقها الأدب الإداري ومنها النظرية التفاعلية، والقيادة الوظيفية، والنظرية التبادلية والتحويلية، وقد تناولتها أقلام العديد من كتاب الإدارة. تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر في دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتفسير القيادة محورا أساسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت ويهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة والتقدير من خلال عطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد.¹

6. العوامل الديمغرافية وأثرها في الأداء:

مما لا شك فيه أن للعوامل الديمغرافية أثراً مهماً في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين؛ ويتضح ذلك من خلال العديد من الأبحاث والدراسات التي تبين أثر هذه العوامل كمتغيرات وسيطة.

ثانياً: طرق تحسين الأداء الوظيفي

يحدد " هاينز " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي: (تحسين الموظف ، تحسين الوظيفة ، تحسين الموقف)، وذلك على النحو التالي:

1. المدخل الأول: تحسين الموظف

يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة . وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

● **الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها؛

¹: موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية-، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39 ، العدد01، 2012 ، ص12.

• **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو في الإدارة؛

• **الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها، من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.¹

2. المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

يؤكد "هاينز" أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممتلئة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء. ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط.²

ويرى "هاينز" أنه بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات وصلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام، ويضيف أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة ويتضمن توسيع الوظيفة بجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي. أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف، ويضيف أيضاً أن من وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة السأم والملل الوظيفي، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للموظف وهي التدريب المتبادل بين الموظفين ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد تقريباً، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية. ومن

¹: هاينز ماريون أي، إدارة الداء: دليل شامل للإشراف الفعال - ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ-، مطابع معهد الدارة العامة، الرياض، 1988، ص ص 275-276.

²: هاينز ماريون أي، إدارة الداء: دليل شامل للإشراف الفعال - ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ-، مطابع معهد الدارة العامة، الرياض، 1988، ص 276.

الوسائل التي يراها هاينز لتحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المؤسسة والمجتمع.¹

3. المدخل الثالث: تحسين الموقف

يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من شأنه تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظف، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر. ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.²

ويرى "الدرّة" أن هناك أساليب ووسائل عديدة لرفع إنتاجية العامل، وهذه الوسائل تتناول الهيكل التنظيمي والآلات والمعدات أو التكنولوجيا المستخدمة، ويقترح " الدرّة " وسائل وأساليب لتحقيق رفع أداء وإنتاجية القوى البشرية وهذه الوسائل والأساليب هي: تنمية القوى البشرية (التدريب)؛ الدوافع والحوافز؛ الإدارة بالأهداف؛ المشاركة؛ تصميم العمل (الوظيفة)؛ ديناميات الجماعة؛ التطوير التنظيمي (بناء الفريق والبحث الموجه للعمل). ويؤكد " الدرّة " أنه وفقاً لهذه الوسائل والأساليب فإن التحسين الذي يطرأ على القوى البشرية بزيادة إنتاجيتها لا بد وأن يؤثر على عناصر التنظيم الأخرى. ويقترح أيضاً أساليب تهدف إلى رفع إنتاجية الموظف كنظام فرعي من نظام القوى البشرية وهذه الأساليب هي :

- استخدام الآلات بدل من الجهد البشري؛
- إزالة الممارسات غير المنتجة في العمل؛
- حسن إدارة وتنمية القوى البشرية؛
- استخدام أساليب عمل محسنة.

¹: هاينز ماريون أي، إدارة الداء: دليل شامل للإشراف الفعال - ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ- ، مطابع معهد الدارة العامة، الرياض، 1988، ص ص 276-277.

²: هاينز ماريون أي، إدارة الداء: دليل شامل للإشراف الفعال - ترجمة: محمود مرسي وزهير الصباغ- ، مطابع معهد الدارة العامة، الرياض، 1988، ص ص 278-280.

ويرى " الدرة " أيضًا أن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل وأساليب كثيرة قد تم تناولها للتدليل على أثرها في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ولأنها تنصدر وسائل وأساليب تلك الزيادة والتحسين في الأداء والإنتاجية ذات العلاقة بالعامل البشري.¹

¹: درة عبد الباري إبراهيم ، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ، دار الفرقان ، عمان، 1982، ص ص 53-66.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وأهدافه

يمكن عرض مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهميته وأهدافه كالتالي:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

تراوحت كتابات الباحثين الذين تناولوا تحديد هذا المفهوم بين استخدام تقييم أو تقييم الأداء الوظيفي، فهناك من يميز بين التقييم والتقييم. فتقييم الأداء "عملية تعنى بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما، وذلك عن طريق مقارنة أدائه الفعلي في فترة معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الإدارة لأداء الموظف"،¹ أما تقييم الأداء فهو "عملية شاملة تتضمن الاصلاح الإداري، بدءاً من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة، وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، متضمنة عملية تقييم الأداء الوظيفي باعتبارها عملية جزئية من عمليات تقييم هذا الأداء".² لكن اللغويون يرون أن التقييم هي اللفظة الأصح التي تشمل المعنيين معا ولكن الاستعمال الشائع اليوم هو عدم التمييز بينهما.

اختلف تحديد علماء الإدارة لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي، فمنهم من يرى أن تقييم الأداء الوظيفي عملية تعبر عن حكم شخصي لإمكانات الموظف لإنجاز عمل ما، وتتم هذه العملية بصفة دورية، وتستند إلى معايير تحدد معدلات الأداء، ويتم على أساسها مقارنة أداء الموظف لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.³ ومنهم من يراه "تقدير رسمي منتظم لجودة أداء الموظفين لأعمالهم مقارنة بمعايير وتوقعات محددة وتوصيل نتائج هذا التقدير إلى الموظفين المعنيين".⁴ ومنهم من ينظر إليه على أنه: "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".⁵ ومنهم من يعتقد أن تقييم الأداء الوظيفي يعني "العملية التي تحصل المؤسسة بموجبها على

¹ : الحمود أحمد حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق، المعوقات والبدائل، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد (34)، العدد (6)، الرياض، 1994، ص413.

² : البرعي محمد عبد الله وفيصل حبيب، تقييم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق، مجلة العربية للإدارة، جامعة الكويت، العدد الأول، الكويت، 1987، ص05.

³ : عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص54.

⁴ : Wendell L. French, **Human resources management**, Houghton Mifflin Co., USA, 1986, p363.

⁵ : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص284.

التغذية المرتدة لفعالية موظفيها".¹ ويتضح من خلال هذه التعاريف أنها ركزت على المعنى الضيق للتقويم وهو القياس.

في حين يحدد بعض الباحثين مفهوم تقويم الأداء الوظيفي بمنظور أكثر شمولية بأنه "عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والامكانيات الكامنة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة".² ويرى بعضهم الآخر أن تقويم الأداء الوظيفي " وسيلة تخطيطية ورقابية تستخدم من قبل المؤسسة في تخطيط إدارة القوى البشرية بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي تسهم في التطور الوظيفي لديها".³ ويتجه آخرون في تحديد مفهوم تقويم الأداء الوظيفي إلى التحفيز والتطور ويذكر أن " الغاية الأساسية من التقويم يجب أن تكون تحفيز الموظف على الأداء الجيد ومساعدته على تحسين نفسه وعلى النمو والتقدم".⁴ ويعرف تقويم الأداء أيضا بأنه "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم".⁵

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكن استخلاص النقاط التالية التي توضح مفهوم ومعنى تقويم الأداء الوظيفي:

- إن تقويم الأداء عملية مستمرة منتظمة تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقويم موضوعياً؛
- إن تقويم الأداء عملية تتطلب وجود معايير ومعدلات محددة للأداء تتم بموجبها مقارنة أداء الموظف للحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل؛
- إن تقويم الأداء يعد وثيقة رسمية سنوية يستند إليها من ناحية قانونية عند إثبات العدالة في قرارات التوظيف أو الترقية أو النقل أو التدريب وغيرها من حقوق الموظفين وظروفهم وبيئة العمل التي يعملون فيها؛
- إن تقويم الأداء لا يقتصر على التقدير فقط بل يتعدى ذلك إلى تشخيص نواحي الضعف والعمل على علاجها وتحفيز الموظف على تحسين أدائه وتطوير امكانياته.

¹ : سيزلاجي أندرو د ومارك ج. والاس، السلوك التنظيمي والأداء - ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد ، مراجعة: علي محمد عبد الوهاب -، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1991، ص446.

² : سلامة سهيل فهد، فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، بالرياض، 1987، ص115.

³ : Patricia King, **Performance planning & appraisal: a how-to book for managers**, McGraw-Hill, l'Université du Michigan, New York, 1984, p.4.

⁴ : حمزاوي محمد سيد، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ، دار الجامعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1987، ص258.

⁵ : عبد البارئ إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص259 .

ومن ثمة يمكن تعريف تقويم الأداء بأنه عملية مستمرة، يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته، وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء ومتابعة تنفيذها.

ثانياً: أهمية تقويم الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية عملية تقويم الأداء في التعرف على مستوى أداء الفرد بشكل علمي وموضوعي، وتحديد نقاط قوته وضعفه ومن ثم توجيهه نحو الأداء المتوقع منه، إضافة إلى تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب، تكوين وتطوير لتحسين كفاءتهم.¹

وبما أن عملية تقويم الأداء تسمح بالتعرف على نقاط قوة ونجاح الفرد في عمله،² فإنها تساعده على تطوير مساره الوظيفي وتمنحه فرصة الحصول على المكافأة والاستفادة من فرص التقدم.³ كما أنها وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين الرئيس ومرؤوسيه والتعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية إضافة إلى اكتشاف الأفراد ذوي المعارف والمهارات الخاصة والضمنية، والتقدير والاعتراف بأصحاب الأداء المتميز.

تمكن أهمية عملية تقويم الأداء أيضاً من تقييم البرامج والحكم على دقة سياسات وأساليب إدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين من ترقية، نقل، تعيين... الخ.⁴ كما أنها تطور الوظائف الموجودة وتسهل إدخال وظائف جديدة عند الحاجة،⁵ وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة ومن ثم تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد الإنتاج.⁶

وتعتبر مقياساً للحكم على سياسة الاختيار والتدريب ومتابعة التطور في مستوى كفاءة المرؤوسين. غير أن أحد أهم نتائج عملية تقويم الأداء هو زيادة شعور الفرد بالمسؤولية لعلمه بأن أدائه موضع تقييم فيتحسن أدائه ومن ثم تتحسن وظائف المؤسسة تدريجياً.⁷

ثالثاً: أهداف تقويم الأداء الوظيفي

تسعى المؤسسات من وراء تبني واستخدام عملية تقويم الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف الاستراتيجية وإدارية وتنموية، و فيما يلي شرح مبسط لها:

¹: هشام حنا إلياس عيسوه، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص36.

²: Anthony A. Atkinson John H et autre, Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale, Harvard l'expansion management Review, Décembre, 1997, p82.

³: James W. Walker, Manager la performance. (www.DE SSMRH.Org) consulté le (12/03/2017)

⁴: نسرين محمد عبد الحمود، العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين، في الأردن، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004، ص48.

⁵ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: من منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص321.

⁶: هشام حنا عيسوه، مرجع سابق، ص37.

⁷: Jacques Auger, Denis la forte, Jean-Claude Rondeau, **La mesure de la performance dans le secteur public**, observatoire de l'administration publique, ENAP, Vol. 3,N°.1, Mai, 1997, p02

1. أهداف استراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام تقويم الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة، ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة تقويم الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي. ففي دراسة حديثة، تبين أن 13 % فقط من المؤسسات موضع الدراسة تستخدم أنظمة تقويم الأداء لتعريف العاملين بأهداف المؤسسة.

2. أهداف إدارية:

تعتمد المؤسسات على معلومات تقويم الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية، أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، لتقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

3. أهداف تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض تقويم الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن عملية تقويم الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقويم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة تقويم الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ.

ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.¹

¹ : جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006، ص ص 407-408 .

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لتقويم الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تنفيذ في تحقيق أهدافهم. ومن خلال كل هذا وانطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل، وكذا الأفراد الصالحين للترقية؛
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور ... الخ؛
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر؛
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم؛
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى؛
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم؛
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم؛
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والتنقية وغيرها؛

- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له؛
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق؛
- تشخيص الحاجة إلى التدريب، وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

المطلب الثاني: مراحل وخطوات عملية تقويم الأداء الوظيفي

حتى نتحصل على تقويم جيد للأداء الوظيفي لابد من اتباع عدة خطوات، يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، هذه الخطوات هي:

أولا: تحديد عناصر الأداء (ماذا سنقيم؟)

وهي العناصر المكونة للأداء والتي على أساسها يتم تحديد مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة، مثل كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، الكفاءة، القدرة على التطوير ... إلخ. وتعتبر هذه العناصر عن سلوك المورد البشري في عمله في إطار الإدارة بالأهداف، لأن الأهداف توضع في بداية فترة التقييم وعلى المورد البشري تحقيقها في فترة معينة.¹

¹ : وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2005، ص 125.

ثانيا: تحديد معايير تقييم الأداء (بما نقيم؟)

في كل عملية من العمليات يجب وضع المعايير اللازمة لتحديد المستوى المقبول لأداء المورد البشري، التي تستمد أصولها من الأهداف الموضوعية في الخطة وتفيد في الحكم على كفاءة وفعالية الأداء.

ثالثا: تحديد مواعيد التقييم (متى نقيم؟)

يجب على المؤسسة أن تقرر في أي وقت تبدأ التقييم، فقد تقرر في كل سنة أو كل ستة أشهر، كما تستطيع أن تقرر عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد.

رابعا: تحديد من يقوم بعملية التقييم (من يقيم؟)

يمكن القول أن نجاح عملية تقييم أداء الموارد البشرية مرهون بمدى كفاءة مسؤولي التقييم على اختلاف مصادرهم، والتي يمكن إيجازها في ما يلي:

● **الرئيس المباشر:** والذي يشترط أن يتميز بالخصائص التالية:

- يعرف جيدا حقوق وواجبات مرؤوسيه؛
- يعرف جيدا قدرات، مهارات، سلوكيات وتوجهات مرؤوسيه؛
- يعتبر مرجعا لمرؤوسيه فيما يخص الحصول على المعلومات الخاصة بإنجاز مهامهم؛
- له القدرة الكافية على تحديد نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه، نتيجة احتكاكه الدائم والمستمر.

● **الزملاء:** لتمييزهم بالخصائص التالية:

- تواجد الزملاء في المواقع التي تؤهلهم للملاحظة المستمرة لسلوك العاملين معهم؛
 - توافر الثقة الكاملة بين العاملين مع بعضهم البعض؛
 - أن يكون الزملاء القائمين بالتقييم من نفس الدرجة الوظيفية مع من سيتم تقييمهم.
- **المرؤوسين:** تقييم رؤساء العمل من خلال التعبير عن كفاءة الرئيس في قيادة وتوجيه المرؤوسين ودوره في تنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل النزاعات.

● **التقييم الذاتي:** يعتبر مصدرا ضعيفا والسبب يعود للاعتبارين التاليين:

- مبالغة الفرد في التقييم الإيجابي لنفسه طمعا في ترقيته أو زيادة راتبه؛
- ميل المرؤوسين إلى تبرير الأداء المتدني بعدم تعاون الزملاء أو سوء التوجيه أو ضغوط العمل...إلخ.

● **العملاء:** يعتبر العميل مصدرا هامة لتقييم الأداء بالنسبة لمقدم الخدمة لاحتكاكه المباشر به وملاحظة

أدائه للخدمة. وأهم المعلومات التي يمكن تحصيلها من العميل:

- فنية تعامل الموظف مع العميل وكذا حسن الاستقبال؛
- العرض الجيد للخدمة المقدمة من طرف الموظف؛
- السلوكيات التي قد تفقد المؤسسة ولاء متعامليلها.

وعليه فتقييم أداء الموارد البشرية لا يتوقف على المسئول المباشر؛ إنما تتعدد مصادره لتشمل الزملاء، المرؤوسين، تقييم الشخص لذاته وكذا تقييم العملاء؛ سيما إذا كانت المؤسسة تقدم خدمات وسمعتها تتوقف على نجاح العلاقة بين مقدم الخدمة والعميل المستفيد منها؛ إذ أن تعدد مصادر التقييم يعطي نتائج تقييمية أدق ويقلل من عوائق التقييم إذا ما انحصر في مصدر واحد.

خامسا: قياس وتحديد مستوى الأداء (كيف نقيم؟)

أين يقوم المقيم باتباع الإجراءات التالية في عملية التقييم:

- استلام استمارات وتعليمات التقييم؛
- يقوم الرئيس المباشر والمدير بتقييم الموارد البشرية المنتمين لإدارة ما؛
- يقوم المسئول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات في حالة تعارضهما، أو تثبيت ما بداخلها في حالة اتفاقهما. ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسئول؛
- توقيع الاستمارة من الطرفين في حالة اتفاقهما؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع البيانات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية، دف تحليل الاستمارات ونتائج الفرد؛

- تحديد نتائج التقييم وإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها الفرد؛

- إرسال القائمة للإدارة العامة لاعتمادها وتنفيذ المقترح فيها؛

- تنفيذ القرارات التي اتخذت الإدارة العامة من طرف كل الوحدات والمصالح؛

- حفظ التقييمات في سجلات مخصصة ذلك لاستعمالها عند الحاجة.¹

سادسا: التغذية الراجعة (ما فائدة أن نقيم؟)

تقوم إدارة الموارد البشرية بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، ثم تعلم العامل بنتائج التقييم. وعليه وبعد التحديد الدقيق لعناصر الأداء، يتضح جليا ويسهل على المقيم اتباع الإجراءات العملية لتقويم ومعالجة وتطوير أداء الموارد البشرية، مبينة باختصار في النقاط التالية:

- بناء معايير الأداء التي تشير إلى العدالة وتعكس الأداء الفعلي للأفراد؛

- مقارنة الأداء الفعلي مع المعيار الذي يمثل بالنسبة للمقيم ما يسمى بالأداء المعياري أو المخطط؛

- تحديد فجوة الأداء وهي الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، تكون إيجابية إذا كان الأداء الفعلي

أكبر من الأداء المعياري (في صالح المؤسسة وتعكس نجاح أفرادها في أداء مهامهم)، كما تكون سلبية إذا كان

الأداء الفعلي أقل من المعياري وتسمى بالفجوة السلبية (ليست في صالح المؤسسة)؛

¹ : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، مرجع سبق ذكره، ص- ص 129-130.

- في حالة فجوة الأداء السلبية لا بد من العمل على تشخيص مسبباتها ومناقشتها مع العاملين، من ثم القيام بالإجراءات التصحيحية للقضاء على الانحراف في الأداء عن المعياري.¹

المطلب الثالث: المقاييس والمعايير المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي

لا بد من مقياس مرجع لأي عملية قياس للأداء حيث صنفنا معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:

● **معايير تصف الخصائص الشخصية:** يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري أثناء أداءه لمهامه ضمن حدود وظيفته، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال على هذا: الأمانة، الإخلاص، الولاء والانتماء. فالمورد البشري الذي يتحلى بأدائه بها ستنعكس إيجابيا عليه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد. وتقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، حيث يعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم؛

● **معايير تصف السلوك:** يقصد بالسلوك السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن المورد البشري الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، من هذه السلوكيات مثلا: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الزبائن ... الخ. إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات؛

● **معايير تصف النتائج:** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل المورد البشري الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد. حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. وعموما تقاس النتائج بمقارنتها بالمدخلات المستعملة في إنجازها وهو ما يسمى بمعيار الكفاءة، وتقاس بمقارنتها بالأهداف المراد تحقيقها وهو ما يسمى بمعيار الفعالية.²

لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال. ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل المورد البشري عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز. وحتى تكون هذه المعايير أكثر مصداقية وفاعلية لا بد أن تتوفر على جملة من الشروط هي:

¹ : ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء: خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، العدد(14)، القاهرة، 2000، ص2.

² : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2005، ص 41.

● **الصدق:** يقصد بصدق المعايير إمكانية قياسها وتحديد مكونات الأداء الوظيفي؛ أي يجب أن تخلو من القصور والتشويه؛

● **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر؛

● **التمييز:** إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح، يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير؛

● **القبول:** المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للموارد البشرية، يحدد إما وفق السلوكيات التي يمارسها أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يوضع على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية كعدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.¹ وهناك من يضيف شرطين آخرين هما:

- **الملائمة:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وأهداف وثقافة المؤسسة؛

- **التحديد:** يقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة، حيث يتعلق التحديد بالأهداف المراد تحقيقها من عملية التقييم، فإذا صعب تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف.² إن توافر الشروط سالفة الذكر تجعل من معايير تقييم وقياس الأداء أكثر فعالية، لهذا يطلق عليها أغلب الباحثين معايير تقييم الأداء الفعال.

المطلب الرابع: نماذج وأساليب قياس الأداء الوظيفي

توجد طرق متعددة لقياس الأداء الوظيفي ذات معايير مختلفة، فمنها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد، ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض. كما أنه "لا توجد طريقة واحدة يمكن استخدامها في كافة المؤسسات ولكافة الأغراض وفي جميع الأوقات والأماكن، فالطريقة الناجحة في إحدى المؤسسات أو إحدى الدول لا يعني نجاحها في مؤسسة أخرى، ولا يعني ذلك نجاحها في جميع الأوقات ولمختلف الأغراض".³ ونظرًا لكثرة هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بتصنيفها وفقًا لحداتها أو قدمها.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم الطرق التقليدية والحديثة التي يمكن استخدامها في تقويم الأداء الوظيفي:

¹ : سهيلة مجد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 2006، ص ص 142-143.

² : سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط 1، 2001، ص- ص 223-224.

³ : الضلعان علي، آراء واتجاهات الرؤساء والمؤوسين في نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة العامة، الرياض ، 1995، ص16.

أولاً: الطرق التقليدية

1. طريقة التدريب البياني:

تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات: (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه، والتي يعبر عنها بأرقام أو نقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقويم أنه يمثل هذا الفرد. فمثلاً قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هي في الجدول التالي، والتي يُعبر عن تقدير كل منها، برقم من (1) إلى (5) (أي ضعيف = 1، متوسط = 2، جيد = 3، جيد جداً = 4، ممتاز = 5).

الجدول رقم (01-02): مثال يوضح تقديرات أداء الموظفين (أ، ب، ج).

الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر: شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الفراد، دار الشروق، مصر، 2011، ص90.

وعلى هذا الأساس يحصل الموظفون أ، ب، ج على التقديرات المبينة في الجدول رقم (01-02)، والتي تمثل المستوى الكلي لأداء كل منهم.¹

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة، ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي:

- احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقويم في تقديره، بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة؛
- شخصية القائم بالتقويم وطريقة تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بقياس أدائه إذا كان متساهلاً، أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقويمه إذا كان متشدداً في تقويمه؛

¹ : شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الفراد، دار الشروق، مصر، 2011، ص89.

- هناك مؤثرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء غير ذات موضوع ومنها على سبيل المثال مركز الشخص موضع التقويم.¹

2. طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل. فطريقة الترتيب العام تركز على إجراء مقارنة بين الموظفين، حيث يقوم المشرف بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ، طبقاً للمستوى العام لأدائهم وقيمة هذا المستوى أو مساهمته في بلوغ أهداف القسم أو المؤسسة. وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسيه جميعاً وأسوأهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ من الباقين، وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها ويتم هذا الترتيب في العادة بناءً على النظرة الشمولية لأداء كل موظف وسلوكه.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال، كما أنها تتفق مع طبيعة عمل المشرف. إلا أنه يعاب عليها أنها تفتقر إلى الموضوعية، ولا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن مستوى أداء الموظف، ولا تظهر نواحي القوة والضعف في أدائه، فهي لا تعني بخصائص أو عوامل محددة أو أداء الفرد وإنما بأداء الموظف بشكل كلي. كما أن الأخطاء الإنسانية من تحيز وتفضيل شخصي وتأثر بمركز الوظيفة كثيراً ما تحدث في هذه الطريقة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الطريقة لا تسمح بمقارنة الموظفين في الأقسام المختلفة.²

3. طريقة التوزيع الإجمالي:

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الموظفين يأخذون درجة وسيطة من التقييم، وتأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض.³ وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الاستخدام؛

- تجبر المقيم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح؛

- تحول دون احتمال ميل بعض المقيمين نحو التوسط أو التطرف.

ولكن يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- صعوبة استخدامها في حالة وجود أعداد كبيرة؛

¹ : المرجع نفسه، ص 89.

² : صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 387.

³ : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 300.

- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في أداء الموظفين.¹

4. طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين:

بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة أداء كل موظف مع باقي الموظفين، وذلك بتقسيم الموظفين في الوحدة التنظيمية إلى أزواج، فمثلا لو كانت هناك مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين، وأريد تقييم أدائهم بهذه الطريقة تكون عملية المقارنة على النحو التالي:

أب، ب ج، ج د، ده / أ ج، ب د، ج هـ / أد، ب هـ / أه

تتميز هذه الطريقة بأنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق السابقة، ولكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة، بخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة، أضف على ذلك أنها لا تظهر كفاءة الموظف بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلاناً أكفاً من فلان وحسب، ولا تظهر أيضاً نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف للسبب السابق نفسه أيضاً.²

5. طريقة التقييم المقالي:

وتتطلب هذه الطريقة أن يقوم المقيم بكتابة وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض، وعادة ما يتم تقديم توجيهات وإرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم، ومن الأمثلة التي يمكن أن يحتويها التقييم، صف وفقاً لرأيك الشخصي أداء هذا الفرد متضمنا ما يلي:

- كمية وجودة الأداء المتحقق؛

- المعرفة المتعلقة بوظيفته؛

- قدرته على التكيف مع العمل؛

- علاقاته مع زملاءه والعاملين معه؛

- ما هي نقاط القوة والضعف في أدائه ... و هكذا.³

تصلح هذه الطريقة إذا ما تم دمجها مع طرق أخرى للتقييم، حيث تضيف معلومات جديدة غير تلك المصممة كما في الطرق الأخرى. بالإضافة إلى ما سبق، فإن هذه الطريقة تعطي الفرصة للتركيز على بعض الخصائص الفريدة عند تقييم الموظف مثل القدرة على تطور المواهب الخاصة، وأيضاً جوانب الضعف، ويؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

- أنها تستهلك وقتاً كبيراً للإعداد واختيار البنود والسمات الفريدة؛

- بالإضافة إلى أن تقييم الأداء ربما يتأثر بمهارات الكتابة لدى المشرف وأيضاً نمط تشكيل وتنظيم البنود؛

¹ : أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص235.

² : المرجع نفسه، ص 234.

³ : خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 4، الأردن، 2011، ص160.

- قد يتم تأليف بنود للتقييم لا ترتبط أساساً بأداء الوظيفة.¹

6. طريقة قوائم المراجعة:

تستند هذه القوائم إلى عدد من الجمل الوصفية، وتتطلب من المقوم تحديد مدى انطباقها على الموظف، وكل جملة تعطي قيمة رقمية تتناسب مع أهميتها للوظيفة لكنها غير معروفة للمقوم الذي تنحصر مهمته في اختيار الجملة التي تنطبق على سلوك الموظف، ومن ثم تقوم إدارة شؤون الموظفين بتقويم الموظف بحساب متوسط الدرجات التي حصل عليها. وبذلك يكون الرئيس المباشر مقرراً أكثر منه مقوماً.²

ويرى بعض الباحثين أن محدودية دور الرئيس في تقويم أداء مرؤوسيه يضيء الموضوعية على هذه الطريقة، حيث تقل فيها أخطاء الهالة والتساهل، ومع ذلك يعاب على هذه الطريقة الوقت الطويل والقائمة الخاصة بكل وظيفة وعدم إعطاء الرئيس للموظف تغذية مرتدة عن نتيجة تقديره.³

و تلقت هذه الطرق التقليدية العديد من الانتقادات يمكن إيجازها فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية؛
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء؛
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل؛
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه، والحد من قدرات العامل الناضج وعدم استخدامها أو استغلالها؛
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري بصفة عامة. وهو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

ثانيا: الطرق الحديثة

نظراً للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفاً، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن أهم هذه الطرق نذكر:

1. طريقة الأحداث الحرجة:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

¹ : سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، دار الفكر العربي ، مصر، 2008، ص ص 532-533.

² : أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 238.

³ : شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 94.

والأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.¹ هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل، بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعَة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساساً لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادرة... الخ.²

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة تركيزها على تقييم أداء العامل والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالباً بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوقائع فور حدوثها، كما أنّها من ناحية أخرى - تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.³

2. قائمة مراجعة:

هي استمارة تقييم تتضمن عدداً من الأسئلة المحددة عن أداء الفرد و/أو سماته؛ تطالب المدير أن يؤشر بـ "نعم" أو "لا" على كل سؤال. هذه الأسئلة تتناول العناصر المهمة للأداء، ويمكن أن تكون بعدد من الصيغ، وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة عندما تهتم المؤسسة بسمات معينة للموظف كالطموح وتحمل المسؤولية واللباقة وحسن المظهر وغيره.

استمارة كهذه تسمح بتقدير أداء الفرد على كل من العناصر الفرعية، بإعداد قائمة المراجعة عملية بسيطة وتعطي تقييم أفضل، كما تهتم بعناصر الأداء الرئيسية، لذلك فهي تفضل على التقرير الإنشائي، إلا أنّها تعطي العاملين تقييمات متقاربة، لذلك فهي تصلح للمؤسسات الصغيرة أو متوسطة الحجم التي تعطي علاوات سنوية بطريقة شبه تلقائية.⁴

3. طريقة مقياس التقدير المعتمد على الجوانب السلوكية:

وتتكون هذه الطريقة من خمسة إلى عشرة مقاييس رئيسية، حيث يعكس كل مقياس بعداً هاماً للأداء الوظيفي، وهذه الأبعاد معروفة ومحددة من خلال التعرف على الأحداث الحرجة أثناء تحليل الوظائف. فالأحداث الحرجة تكون موضوعاً على طول الميزان أو المقياس ويتم تقييم درجة توفر أو عدم توفر هذا الحدث في أداء

¹ : صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص388.

² : جمال الدين محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 425-426.

³ : فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الاردن، 2005، ص 275.

⁴ : سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2003 ، ص 150.

الأشخاص، ويتم وضع نقاط للقيمة على الميزان حسب رأي الخبراء. ويتم وضع هذه الطريقة ومقاييسها من خلال لجنة تجمع المرؤوسين والمشرفين، ومهمة اللجنة هي تحديد كل الخصائص وثيقة الصلة أو الأبعاد المرتبطة بالوظيفة.¹ وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- تركز على سلوك الموظف وليس صفاته؛
- تسهم في تحقيق العدالة في التقييم؛
- توفر تغذية عكسية جيدة للموظفين.

ويعاب على هذه الطريقة أنها:

- تقتضي وقتا وجهدا كبيرين لإعدادها؛
- تتطلب نماذج كثيرة لكي تناسب الأنواع المختلفة من الوظائف.²

4. مقياس الاختيار الإلزامي (الإلزامي):

يعتبر من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأداء، وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في التقييم، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به. حيث أن هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإلزامي، وعادة تعطى أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإلزامي في الاختيار وعادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب، وبعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب.

تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة والموضوعية، وكذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء الأداء.

ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها والحاجة الكبيرة للمهارة والخبرة في إعدادها، كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان على المقيمين، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات، إلا أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة والحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين.³

¹ : سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 535.

² : محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، ط1، الأردن، 2010، ص 214.

³ : خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-166.

5. أسلوب الإدارة بالأهداف:

عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رؤسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز أو أداء الأعمال. وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة لدرجة أنه أصبح ينظر إليه في بعض المؤسسات باعتباره (موضة) أو بدعة تلك الفترة، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العاملون في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد ووضع أهدافهم في العمل، ولكن عند استخدام وتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف فقد أصبح يطلب من العاملين وبشكل إجباري القيام بذلك.

كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلا أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي:

(1) تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛

(2) تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛

(3) وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين؛

(4) وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين؛

(5) استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

يتبين من الخطوات السابقة أن الخطوة الأخيرة تمثل تقييم (قياس) الأداء، وهي عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوس ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق ان اشترك مع الرئيس في تحديدها. وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة ما إذا كان الأداء غير مرضٍ أو هامشيًا أو مرضٍ أو ممتازًا، وتوضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويرًا تنمويًا.¹

المطلب الخامس: تحديات عملية تقييم الأداء الوظيفي ومقوماتها

تتأثر عملية تقييم الأداء الوظيفي بعدة عوامل منها ما يدفع إلى الاستفادة أكثر من عملية تقييم الأداء الوظيفي، وعوامل أخرى تحد من الاستفادة الممكنة من عملية تقييم الأداء الوظيفي.

أولاً: تحديات عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعاني بعض المؤسسات من تحديات عديدة قد تؤدي في النهاية إلى التأثير سلبًا على عملية التقييم لديها. وتتمثل هذه التحديات في العديد من المشكلات التي تنقسم إلى نوعين أساسيين هما: مشكلات خاصة بأنظمة تقييم الأداء، ومشكلات خاصة بالقائمين على التقييم.

¹ : شاويش مصطفى نجيب، مرجع سبق ذكره، ص 99.

أ. مشكلات أنظمة التقويم:

قد ترجع عدم فعالية تقويم الأداء الوظيفي للعاملين وعدم تحقيق الأهداف المرجوة منه إلى طبيعة النظام ذاته والعناصر التي يحتويها، وعدم قدرتها في الحكم على أداء العاملين، ومن أهم الصعوبات الكامنة ضمن نظم التقويم غير الفعالة ما يلي:

1. عدم وجود معدلات ومعايير للأداء:

إن أحد أهم أسباب عدم كفاءة نظام تقويم الأداء الوظيفي في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء. هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب. وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير للأداء لجميع الوظائف وبخاصة الوظائف الاستشارية والإشرافية القيادية فإنه مع الخبرة يمكن الوصول إلى معايير ومعدلات لجميع أو - تقريباً أغلب - الوظائف. وهذه المعدلات يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس وأن يشارك المرؤوس في إعدادها وأن تساهم هذه المعدلات في تحفيز وتحسين إنتاجية الموظف.¹

2. استخدام طريقة التقويم لا تتناسب مع جميع الوظائف:

غالبًا ما تستخدم بعض المؤسسات أو الدول طريقة واحدة للتقويم يتم تعميمها على جميع الإدارات والأجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فقد يتم استخدام طريقة الميزان والدرجات لجميع الوظائف، مع أنه من الأنسب مثلاً استخدام طريقة الإدارة بالأهداف لبعض الوظائف وبخاصة وظائف الإدارة العليا، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف وجميع الأجهزة قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.²

3. عدم كفاءة نماذج تقويم:

تلعب نماذج تقويم الأداء دورًا فعالاً في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد تشجع معد التقرير على تعبئته في وقته وبياتقان، أما النماذج المعقدة والغامضة فإنها قد تؤدي إلى تهرب معد التقرير من إعداده، أو عدم الاهتمام عند التعبئة، وغالبًا ما تكون عدم كفاءة النماذج ناتجة من أحد الأسباب التالية:³

- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية لمعد التقرير؛
- عدم تضمن النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقويم؛
- اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقويم أو اشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظف؛
- استخدام عبارات وألفاظ غير واضحة وغير محددة المعنى؛

¹ : هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل، الكويت، 1989، ص432.

² : الضلعان علي، آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين في نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص25.

³ : المرجع السابق نفسه، ص49.

- التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للمقيم وليس أدائه؛
- عدم توزيع الأهمية النسبية لعناصر التقويم توزيعًا سليمًا، فغالبًا ما تكون موزعة بالتساوي مع أن هذه العناصر تختلف من حيث أهميتها اختلافًا كبيرًا.

4. اتجاه بعض المؤسسات إلى السرية في التقارير:

رغم قلة المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير والتي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقويمه، إلا أن هناك بعض المؤسسات تأخذ بنظام السرية النسبية وهي إخطار نتائج التقرير لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الأداء غير المرضي بهدف تحسين أدائهم. وهذه السرية قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقويم وهو تحسين وتطوير أداء الموظف، حيث إن السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الأداء الضعيف بنواحي ضعفه مما قد يجعله يستمر على أدائه السيئ. وقد تؤدي السرية المطلقة أو النسبية إلى إحباط الموظف صاحب الأداء المتميز لشعوره بأن أدائه غير محسوس به، كما أن بعض المؤسسات تأخذ بنظام العلانية المطلقة ولكن لا يتم تبليغ الموظف بنتيجة التقرير إلا في حالة طلبه ولكن يؤخذ على هذا النظام أن كثيرًا من الموظفين لا يطلبون النتيجة لأسباب كثيرة ولضمان اطلاعهم على نتائجهم يمكن تزويدهم بصورة من التقرير أو توقيع صاحب التقرير على النموذج بما يفيد باطلاعه وموافقته.¹

5. عدم توفر توصيف دقيق للوظائف:

إن عدم توفر توصيف وظيفي دقيق وواضح لجميع الوظائف في المؤسسة أو الدولة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقويم الأداء. ومع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم، إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسهم، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف وبخاصة الجدد منهم.²

ب. مشكلات خاصة بالقائمين على التقويم:

هناك أخطاء إنسانية أو شخصية تصاحب عملية التقويم، مما يترتب عليها عدم عدالة التقويم وعدم عكسه لمستوى الأداء الحقيقي للأفراد، ومن أهم تلك الأخطاء ما يلي:

1. تأثير الهالة:

يعني تأثير الهالة إن تقويم القائم بهذه العملية لأحد عناصر الأداء سينسحب بالتالي على بقية العناصر، وتظهر هذه الصورة حينما تكون علاقات المشرف أو الرئيس مع المرؤوس، جيدة، أو سيئة، فالعلاقات الجيدة ستعكس على جميع عناصر التقويم في شكل تقويم مرتفع للموظف، والعكس قد يكون أيضًا صحيحًا، إذ إن إدراك الرؤساء لهذه الحالة يمكن الإدارة من الحذر والاحتباس من بعض طرق التقويم، ومن خلال التدريب الجيد

¹ : عبيد عاطف محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1971، ص 372.

² : الضلعان علي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

للمشرفين والرؤساء يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة، كما يقترح علماء الإدارة أن يقوم الرئيس المباشر بتقويم كل مرؤوسين في كل عنصر من عناصر التقويم مرة واحدة، أو أن يتضمن نموذج تقويم الأداء الصفات الجيدة والسيئة للأداء معاً.¹

2. الميل للوسطية:

يميل بعض الرؤساء والمديرين على تركيز نتائج تقويمهم لأداء مرؤوسيه في وسط الطريق متجنبين بذلك أقصى درجات التقويم وأدناها، فمثلاً إذا كانت درجات التقويم تتراوح بين (1) إلى (5) فإن التركيز عندئذ سيكون على (3)، وإذا كانت مقاييس التقويم بين (غير مرضي) (مرضي) (متميز) ، فإن التركيز سيكون على اختيار درجة (مرضي) ... وهكذا. وهذا الميل للوسطية يعني أن جميع الموظفين المقيمين هم في درجة (وسط) أو (مرضي) وهذا بطبيعة الحال ينافي قاعدة التوزيع الطبيعي للظواهر، وتجعل الإدارة أيضاً في موقف صعب عند النظر في أمور الترقية أو منح العلاوات التشجيعية.²

ومن أجل التغلب على هذه الوسطية في بعض طرق التقويم فإن طريقة الترتيب أو التدرج يمكن أن تزيل من أثر الميل للوسطية لأن كل موظف يجب أن يوضع في نقطة قياس معينة من الأحسن للأسوأ سواء كان عددهم اثنين أو أكثر.

3. التحيز الشخصي:

قد تظهر صفة التحيز الشخصي عند بعض القائمين بالتقويم بغض النظر عن نتائج الأداء الفعلية للموظفين. وقد تكون بواعث هذا التحيز نفسية، أو اجتماعية، أو دينية، أو عرقية، أو سياسية، وقد تكون تجاه الجنس أو العمر. وقد دلت بعض الدراسات والبحوث على اتجاه لتخفيض درجة تقويم الأداء لكبار السن من الممرضات قياساً بالأصغر سناً منهن. وكذلك على تقويم أدنى للرجل الأسود قياساً بالرجل الأبيض. وتؤثر علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول على انحياز معد التقويم وبالتالي عدم موضوعيته.³

4. التساهل والتشدد:

تؤثر شخصية معد التقرير وطريقة تفكيره في عملية التقويم. فبعض الرؤساء يميلون إلى إعطاء درجات عالية إلى جميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالباً ما يكون ذلك ناتج عن خشية الرؤساء من مقابلة موظفيهم وتجنباً لمعاداتهم وكسباً لرضاهم وتعاطفاً معهم، أو لإيهام الآخرين أن إدارتهم جيدة وناجحة. وعلى العكس من ذلك أيضاً هناك بعض الرؤساء لديهم ميل لإعطاء درجات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي

¹ : سعيد صالح عوده، إدارة الأفراد، مطبعة الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص385.

² : علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص318.

³ : عبد البر فاروق، تقرير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الإداري ، عالم الكتب، القاهرة ، 1983، ص154.

لاعتقادهم بأن ذلك مثيرًا للخوف منهم ودافعًا إلى اتباع أوامرهم. وهذا التساهل أو التشديد في التقويم يجعل عملية تقويم الأداء الوظيفي غير موضوعية.¹

5. التأثير الإداري:

يتأثر كثير من الرؤساء والمشرفين في تقويمهم للأداء الوظيفي للمرؤوسين بالغرض الإداري من عملية التقويم. فيميل بعضهم إلى إعطاء تقديرات عالية للموظفين إذا كان الهدف من عملية التقويم هو منح العلاوة أو الترقية حرصًا على توطيد العلاقات معهم وتجنبًا للحرج الذي قد يشعرون به إذا كانت تقديرات الأقسام الأخرى عالية، مما يعود على موظفيها بمردود مالي ومعنوي. وأيضًا قد يميل الرؤساء المباشرين إلى إعطاء تقديرات متواضعة أو متوسطة إذا كان الهدف من عملية التقويم هو تطوير وتدريب الموظفين.²

6. التأثير بالأداء الأقرب لموعد التقويم:

إن اعتماد الرئيس المباشر على الذاكرة في تقويم أداء موظفيه قد يجعله متأثرًا في تقويم الأداء الوظيفي بمستوى أداء الموظف في الفترة الأخيرة دون تذكر مستوى أدائه السابق. فإذا كان سلوك الموظف وأدائه في العمل في الفترة الأخيرة جيدًا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وإنجازه قبل ذلك. ويمكن التغلب على هذا الخطأ من خلال توفير سجلات لدى الرئيس المباشر يدون فيها مستوى أداء الموظف على فترات متقاربة يتحقق من خلالها مبدأ القياس المستمر للأداء ويتجنب تأثير ظروف العمل أو الظروف الشخصية على تقرير مستوى الأداء الوظيفي.³

ثانيا: مقومات عملية تقويم الأداء الوظيفي

تتعلق مقومات عملية تقويم الأداء الوظيفي بالعوامل الإيجابية التي ترفع من نسبة نجاح عملية تقويم الأداء الوظيفي بتوفر عدة عناصر في كلٍّ من عملية تقويم الأداء نفسها ممثلة في نماذج تقويم الأداء الوظيفي، وتوفر بعض الصفات في القائمين بعملية التقويم، وتوفر الدعم اللازم لعملية تقويم الأداء من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة. ويمكن تقسيم مقومات تقويم الأداء الوظيفي إلى مقومات خاصة بالمقوم، ومقومات خاصة بعملية التقويم نفسها.

أ- العوامل الخاصة بالمقوم:

1. تدريب القائمين على التقويم: يعد التدريب على نظام التقويم مسألة هامة، فلن يحقق أي نظام تقويم أهدافه المرجوة منه ما لم يتم بتطبيقه، رؤساء يفهمونه بصورة جيدة ويلمونه بأحكامه وإجراءاته. ويتدربون كذلك على كيفية تقويم المرؤوسين والمقدرة على التفريق بين الموظفين المنجزين وغير المنجزين.⁴

¹ : الضلعان علي، مرجع سبق ذكره، ص24.

² : مصطفى أحمد سيد، المدير في عالم متغير، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص344.

³ : رسلان أنور أحمد، تقويم الأداء الوظيفي بدول مجلس التعاون الخليجي: دراسة تحليلية مقارنة لنظام تقارير أداء الموظفين العموميين، دار النهضة العربية، القاهرة، 1991، ص56.

⁴ : المرجع نفسه، ص49.

2. إشراك الموظفين في عملية التقييم: إن انتهاج الإدارة العليا للمؤسسة لسياسة إشراك المرؤوسين في مختلف مراحل عملية تقويم الأداء الوظيفي يساعد الموظفين على فهم مختلف مراحل عملية التقييم. كما أن اشتراك المرؤوسين في عملية التقييم لا بد أن يصاحبه شرح للهدف من عملية التقييم، مما يقلل من مقاومة الموظفين لتقويم الأداء الوظيفي.¹

3. مساندة ودعم الإدارة العليا: تعد مساندة ودعم الإدارة العليا من أهم العوامل المساعدة على نجاح عملية تقويم الأداء الوظيفي. حيث إنه لا يُتصور نجاح أو استمرار عملية تقويم الأداء الوظيفي بدون وجود التخطيط السليم لمختلف مراحل التقييم، ولا بد أن يصاحب هذا التخطيط قيام الإدارة العليا بتوفير كافة الإمكانيات المساعدة على نجاح عملية التقييم.

ب- العوامل الخاصة بالتقويم:

1. الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم: إن وجود نماذج لتقويم الأداء بشكل جيد يعد من العوامل المساعدة على قبول عملية تقويم الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى أن وضوح العبارات المستخدمة في هذه النماذج، وعدم إمكانية تأويلها يؤدي إلى الابتعاد عن اللبس وسوء فهم هذه العبارات مما يساعد على إنجاح عملية التقييم.²

2. دقة المعايير المستخدمة في التقييم: من المهم لكفالة موضوعية تقويم الأداء الوظيفي تحديد معيار التقييم وفقاً لأسس عامة محددة ومعلنة مسبقاً، والحرص على أن تكون هذه المعايير قادرة على قياس العمل المراد قياسه، ويفترض أن تكون ذات معنى للأشخاص الذين يجري تقويم أدائهم، وأن تكون ذات صلة بأهداف الأفراد والمؤسسة.

3. علانية نتائج التقييم: يعد من قبيل تحفيز الموظفين اطلاعهم على نتائج تقويم الأداء الوظيفي الخاص بهم سواء كانت هذه النتائج جيدة أم سيئة. فعندما يطلع الموظف على نتائج تقويم أدائه المتميز فإنه يصبح دافعاً له لتقديم الأفضل في المستقبل. أما من لم يكن أداءه مرضياً فإن اطلاعه على نتائج تقويم الأداء الوظيفي الخاصة به قد تدفعه لتغيير الفكرة عنه وبالتالي تقديم أداءٍ أفضل لإقناع رئيسه بتحسين أدائه.³

بالإضافة إلى ما سبق، وحتى يكون التقييم فعالاً ووسيلة هادفة تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها لا بد من توفر مجموعة متطلبات تساعد على إرساء نظام تقييم أكثر دقة وموضوعية على النحو التالي:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- شرح برنامج تقييم الأداء وتوضيح أهميته ودواعي القيام به؛

¹ : البرعي محمد عبد الله وفيصل حبيب، مرجع سبق ذكره ، ص49.

² : ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1996، ص312.

³ : الباز أحمد، تقييم أداء الموظفين، مجلة الشؤون الادارية، العدد 7، الرباط، المغرب، 1987، ص 47.

- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه؛
 - يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل؛
 - يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.¹
- إضافة إلى هذه المتطلبات يجب كذلك:
- وضع معايير علمية، موضوعية، دقيقة وسهلة الفهم والوضوح؛
 - استخدام سجلات خاصة يدون فيها المسؤول عن التقييم ملاحظاته عن أداء المرؤوسين خلال فترة التقييم و يرجع إليها عند الحاجة؛
 - المرونة التي ينبغي أن ترافق عملية التقييم لتطوير نظام التقييم حتى يتماشى مع الظروف السائدة؛
 - مناقشة دفاتر تقييم الأداء لفتح منافذ الاتصالات أكثر بين الرؤساء والمرؤوسين؛
 - ضرورة مقارنة نتائج التقييم الحالية مع السابقة للحكم على مدى دقتها؛
 - الاستفادة من نتائج التقييم لتحسين الأداء المستقبلي.
- إن توفير هذه المتطلبات يسمح بالاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والقدرات الخاصة، ويخلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي بين الرؤساء والمرؤوسين ويجفزههم على التعلم أكثر وبذل كل جهودهم في سبيل التفوق في الأداء والسلوك بإنجاز نتائج غير مسبوقه ترفع من مستوى أدائهم إلى مستوى التميز في الأداء.

¹: زهير ثابت، كيف تقم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 91

المبحث الثالث: رأس المال الفكري وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي

نال الأداء اهتمام علماء الإدارة واستخدمت عدد من المسميات للتعبير عنه، مثل الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء أو فاعلية الأداء وكل تلك المسميات تهدف إلى تطوير مستوى الأداء بها، فهو الغاية التي تسعى له كافة المؤسسات بما يحقق لها مزيداً من التقدم والرقى. وبناء على ذلك ظهرت عدد من المدارس والاتجاهات والنظريات والتي إن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة فيها إلا أنها تسعى وتستهدف تطوير مستوى الأداء. ويتناول هذا المبحث تسليط الضوء على ما جاء في أدبيات الموضوع عن مفهوم تطوير مستوى الأداء ومجالاته واتجاهاته ومعوقات تطوير مستوى الأداء، انتهاء بعلاقة رأس المال الفكري بتطوير مستوى الأداء.

المطلب الأول: مفهوم تطوير مستوى الأداء الوظيفي

يعرف رمضان تطوير مستوى الأداء بأنه عملية مؤسسية لعلاج المشاكل والتوصل إلى الفحوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وهنا يأتي تحليل مسببات هذه الفحوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الأداء، ومراجعة نظام العمل وإدخال وسائل وأساليب جديدة.¹

ويتحقق تطوير مستوى الأداء بتحديد أسباب انخفاض الأداء والعمل على إزالتها، والتي تؤثر في الدوافع والفاعلية والسلوكيات الموقفية في بيئة المؤسسة. فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية، أما السلوكيات الموقفية فتتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كظروف العمل وغيرها.²

ويشير الغامدي إلى أن جهود تطوير مستوى الأداء هي تلك الهادفة إلى الارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار، وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة المستفيدين وتفضيلهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وسرعة إنجازها.³

ويوضح بختي أن عملية التطوير المستمر أو الدائم للأداء تعرف عند اليابانيين بالمصالح " كايزن kaizen " أي مبدأ التحسين المستمر لكل شيء في التنظيم، ومن أجل ذلك يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك جميع العاملين فيها بتطوير مستوى الأداء.⁴

ومما سبق نجد أن بعض الكتاب والباحثين يرون أن تطوير مستوى الأداء ضرورة تبدأ عند ظهور مشكلة داخل المؤسسة ، بينما يرى آخرون أنها عملية مستمرة تهدف للارتقاء بأداء المؤسسة والعاملين فيها ولا ينبغي أن تكون مرتبطة بوجود مشكلة أو الإحساس بها. وهذا هو الرأي الأرجح، ومن هنا يمكن إيجاز مفهوم تطوير

¹ : رمضان فدوى محمد، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة 2009، ص 105

² : عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 15.

³ : الغامدي منصور جمعان، التطوير التنظيمي أساسيات ومدخل واستراتيجيات، الناشر المؤلف، الرياض، 1433هـ، ص 246.

⁴ : بختي ابراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء ، ورقة علمية مقدمه في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2005، ص 318.

مستوى الأداء بأنه: عملية مؤسسة ومستمرة تتطلع للمستقبل، تهدف للارتقاء بالأداء لمستويات أفضل، تتضمن إدخال أساليب جديدة؛ تكون على ثلاث مستويات: الأفراد، الجماعات (الإدارات والأقسام)، المؤسسة.

المطلب الثاني: مجالات واتجاهات تطوير الأداء الوظيفي

هناك من يرى أن لتطوير مستوى الأداء ثلاثة مجالات وهي:

أ- **الموظف:** إذا تم التأكد بعد تحليل الأداء أن الموظف بحاجة إلى تطوير أدائه فهناك عدة وسائل لأحداث ذلك وهي:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي الضعف لدى الموظف والاستفادة مما لديه من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها؛
- إحداث التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه، من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها؛
- أن تكون مجهودات تطوير مستوى الأداء مرتبطة مع اهتمامات وأهداف الموظف، من خلال إظهار أن التطوير المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات.

ب - **الوظيفة:** تؤدي محتويات الوظيفة إلى تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، لذا يجب معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة وتقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط.

ج- **الموقف:** من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة - فريق العمل - ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسئولية وفعالية العلاقات المتبادلة مع الإدارات الأخرى ومع المستفيد.

وبناء على المجالات السابقة تستطيع المؤسسة أن تحدد أين توجه جهود التطوير ومن أين تبدأ. ومن الأولى أن تركز المؤسسات جهودها واهتمامها في البداية باتجاه تطوير مستوى أداء الأفراد فيها فهو المجال الأكثر صعوبة من المجالات الأخرى، فالأفراد هم المكون الأساسي لأي مؤسسة وهم من يقومون بالأنشطة والمهام ومن دونهم لا يتم أي عمل، فتطوير مستوى أدائهم يؤدي بالتأكيد إلى تطوير مستوى الجماعات المتمثلة بالإدارات والأقسام والقيام بالعمليات الداخلية كما يجب وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.¹

ومن هذا المنطلق يكون تطوير الأداء على ثلاثة مستويات وهي: الأفراد (الوظائف)، الجماعات (الإدارات والأقسام)، والمؤسسة ككل. كما يمكن أن يتضمن كل مستوى عدد من اتجاهات التطوير كما يلي:²

¹ : ماضي صبري محمد عوض، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 85.

² : ماهر أحمد، تطوير المؤسسات - الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص 2000-2010.

أ- على مستوى الأفراد :

يتم تطوير مهارات ومعارف واتجاهات وأهداف ودوافع الأفراد والمهام والواجبات والعلاقات الوظيفية ومواصفات شاغل الوظيفة وغيرها. ومن أهم اتجاهات التطوير على مستوى الأفراد ما يلي:

● **تخطيط المسار الوظيفي:** تبصير الفرد بإمكانياته ومهاراته وأهدافه ومساعدته في مستقبله الوظيفي واقتراح أساليب التدريب المناسبة له.

● **التوجيه:** تبصيره بنقاط قوته وضعفه وإعطائه المهارات الخاصة بأداء العمل.

● **التدريب التخصصي:** ذلك التدريب الموجه لرفع المهارات والمعارف في المجال الوظيفي.

● **إثراء الوظيفة:** إضافة أعباء ومهام على الوظيفة كالإشراف والمتابعة والرقابة لتصبح الوظيفة أكثر تنوعاً وأهمية.

● **تدريب الحساسية:** تدريب يعتمد على رفع تقبل الفرد لوجهات نظر واتجاهات الآخرين للتعامل معها بإيجابية.

● **تدريب الشبكة الإدارية:** تنمية مهارات الفرد وزيادة وعيه بأهمية جانبي الوظيفة: جانب العمال واستغلال الموارد وجانب المهارات الإنسانية والاجتماعية للتعامل مع الآخرين.

● **تمكين العاملين:** تفويض الأفراد مزيداً من الصلاحية والحرية في أداء العمل.

● **النقل:** تغيير في وظيفة الفرد من مكان لآخر لتحقيق التطابق والتوافق بين الفرد والوظيفة.

● **التدوير:** تغيير أو نقل مؤقت للفرد إلى وظائف أخرى لتنمية مهاراته.

ب- على مستوى الجماعات (الإدارات والأقسام):

يتم تطوير الشكل الرسمي لها، وتغيير أفرادها، ومهامها، وأهدافها وقيمها، ومعايير الأداء فيها، والتماسك والاتصال، والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها. ومن أهم اتجاهات التطوير على مستوى الجماعات ما يلي:

● **تحديد الأدوار:** تحديد المهام والسلطات والمسؤوليات والعلاقات بين أفراد الجماعة وظيفياً.

● **مهارة تحديد الأهداف:** رفع مهارات الجماعة في تحديد أهدافهم والتعبير عنها في شكل نواتج، ويتم ذلك بالمناقشات والمداولات الجماعية.

● **حل المشاكل الجماعية:** استخدام الأساليب الجماعية المشجعة في حل المشكلات كالعصف الذهني.

● **استشارة العمليات:** تدريب جماعة العمل ليكونوا مستشارين تنظيميين قادرين على تحديد مشاكل العمل وأسبابها والحلول الممكنة وتقديم النصح والمشورة.

● **تمكين الجماعات:** تفويض الجماعات لمزيد من الصلاحية والحرية في أداء العمل.

● **أنظمة الشكاوي:** أنظمة تتيح الشكاوي والتظلم من القرارات الإدارية التي يصادها الإداريون والمشرفون.

- أنظمة الاقتراحات: أنظمة تتيح الفرصة لإبداء الرأي وتوليد الأفكار وتقديم الاقتراحات لتطوير مستوى الأداء وحل المشاكل.
- أنظمة التنسيق: أنظمة تحقق التكامل بين جهود الأفراد داخل الجماعة مثال تبادل المعلومات والاتصالات والمشاركة.
- دوائر الجودة: اجتماعات دورية تتم داخل الإدارات والأقسام لدراسة مشاكل العمل واقتراح الحلول ثم تطبيقها.

ج- على مستوى المؤسسة ككل:

- يتم تطوير الهياكل التنظيمية والاستراتيجية، والتكنولوجيا، وأنظمة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وبيئة العمل وغيرها. ومن أهم اتجاهات التطوير على مستوى المؤسسة ما يلي:
- إعادة هيكلة المؤسسة: إعادة البناء من حيث طبيعة أنشطتها وتنظيم هذه الأنشطة، واللوائح والسياسات، ونظم العمل وإجراءاته بشكل يعيد حساباتها في كل ما يمس أهدافها.
 - الوصف المرن للوظيفة: إعادة وصف الوظائف بحيث تكون الأعباء والمهام والواجبات مرنة وواسعة، لضمان أن تكون الوظيفة قادرة على مواكبة التغييرات.
 - العدد المثالي للعاملين: تحديد عدد العاملين بما يتناسب وحجم العمل.
 - المؤسسات الساعية للتعلم: انفتاح المؤسسة على كل سبل التعلم وتبادل المعرفة والمهارات والمعلومات بين أجزاء المؤسسة من جهة والمؤسسات الأخرى من جهة أخرى.
 - تبسيط الإجراءات: دراسة إجراءات العمل واستبعاد غير الضروري منها ودمج أو اختصار بعضها مما يؤدي للكفاءة في تقديم الخدمة.
 - المقارنة بالمنافسين: من حيث الأهداف وطرق العمل والاستراتيجيات والخدمة المقدمة بغرض التعرف على إمكانيات التحسين والتطوير.
 - برامج جودة الحياة الوظيفية: أساليب تساعد إلى زيادة اندماج العاملين في العمل من خلال المشاركة ومرونة النظم ومزيد من التمكين بشكل يحسن الروح المعنوية والحياة داخل العمل.
 - التطوير المستمر للعملية: إعادة النظر في المعاملات والإجراءات لتحسينها حتى يمكن التوصل إلى خدمة وجودة أفضل.
 - جداول العمل المرنة: الخروج عن الشكل التقليدي للدوام بإضافة مرونة لعدد أيام العمال في الأسبوع أو عدد ساعات العمل أو بداية الدوام أو نهايته لمواجهة ظروف العاملين الصحية والاجتماعية.
 - التصميم الحديث للمكتب: إعادة تصميم المباني والأدوار في المؤسسة وتصميم مكاتب مفتوحة على بعضها تسمح باتصالات حرة وسريعة واستخدام تكنولوجيا حديثة.

بالإضافة إلى هذا، فقد حدد "الشقاوي" اتجاهات تطوير مستوى الأداء في على النحو التالي:

- تحديد المسؤوليات والاختصاصات والعلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية منعاً للازدواجية والتداخل؛
 - تحديد مؤهلات وخبرات الأفراد الذين سيقومون بأداء المهام والواجبات؛
 - العمل على اختيار وتدريب الأشخاص وفق المؤهلات المحددة؛
 - تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعمل على إصلاح الهيكل التنظيمي؛
 - توضيح وتسهيل نظم الاتصالات الإدارية حتى تنتقل المعلومات بسهولة؛
 - وضع وتحديد سياسات وإجراءات واضحة للعمل؛
 - الإسراع في إنجاز المعاملات وتنسيق الجهود ورفع الحالة المعنوية للموظفين وتحسين الخدمات المقدمة؛
 - إعادة النظر في صياغة الأنظمة واللوائح؛
 - إيجاد قاعدة بيانات ذات مصداقية عالية يمكن الاعتماد عليها؛
 - مراجعة أساليب ونماذج وإجراءات عملية تقويم الأداء؛
 - تحسين بيئة العمل لجعلها داعمة لجهود تطوير مستوى الأداء.¹
- وقد ذكر السلمي أن من اتجاهات تطوير مستوى الأداء، إطلاق الطاقات الإبداعية للأفراد، والابتكار والتجديد لمواجهة المنافسة، واستيعاب التكنولوجيا الجديدة، وتنمية مناخ داخلي إيجابي.²
- ويضيف العتيبي أن من اتجاهات تطوير مستوى الأداء التدريب على رأس العمل، التدريب الداخلي، التدريب الخارجي، التدوير الوظيفي، المشاركة في الندوات والمؤتمرات والحلقات العلمية.³
- وبناءً على ما سبق يمكن حصر جهود واتجاهات تطوير مستوى الأداء التي أشار لها الكتاب والباحثون في المجالات الثلاثة التالية:

- **رأس المال الهيكلي (نظم العمل وإجراءاته):** تبسيط الإجراءات الإدارية، سرعة الانجاز، التمكين، تسهيل نقل المعلومات والاتصالات، هيكل تنظيمي مرن.
- **رأس المال البشري (التجديد والابتكار ودعم قدرات ومهارات العاملين):** تدريب العمال، التدريب الداخلي والخارجي، قدرة التغلب على مشاكل العمل، قدرة التعلم واكتساب الخبرات، توفير التوجيه والنصح والإرشاد. وتشجيع وتحفيز المقترحات الايجابية التي تقدم من قبل الموظفين وتطبيق الصالح منها، أداء الأعمال الابتكارية، المشاركة في صنع القرار، تمتع الموظفين بحرية الرأي وطرح الأفكار، تقديم الموظفين للمقترحات والأفكار الجديدة.

¹ : الشقاوي عبد الرحمن عبدالله، تطوير أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص199.

² : السلمي علي، تطوير أداء وتجديد المؤسسات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص177.

³ : العتيبي محمد زويد، الطريق إلى التميز، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض، 2003، ص48.

• رأس المال العلائقي (بيئة العمل): بيئة مشجعه على تطوير مستوى الأداء، بيئة مشجعه على التعلم وتبادل المعرفة والمهارات والمعلومات، علاقات جيدة، لقاءات واجتماعات دورية ومكاتب مفتوحة.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال البشري بتطوير الأداء الوظيفي

يعد توجه المؤسسة الحديثة نحو الاستثمار في رأس المال البشري فرصة توفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، وتوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات ويوفر لها نظاما دقيقا وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية. ويؤثر بالتالي في سلوك الأفراد وقدراتهم وإمكاناتهم واتجاهاتهم.¹ ويؤثر رأس المال البشري على الأداء الوظيفي في المؤسسة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال التشارك المعرفي وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، لتأكيد أن هذا التعلم يفرض تأثيره على الأداء الأفراد والمؤسسة باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي. والطريقة الثانية التي تمارس بها الإدارة المعرفية تأثيرها على رأس المال البشري في المؤسسة من خلال تدعيمها للرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا يعني مساعدتهم على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة "Externalization" ودمج المعرفة "Internalization" وجعلهم متفاعلين اجتماعيا "Socialization" ومتشاركين في التطبيقات المعرفية.

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر من حين لآخر، فإن كافة هؤلاء سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي ومواجهة التغييرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت موائمة كبيرة للعاملين داخل المؤسسة، كما أن هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين من أهمها:

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم لمهاراتهم ولخبراتهم المعرفية، إضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعدهم في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أنه تمت معالجتها سابقا وبصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل

¹ : يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 28-29 نيسان 2004، ص71.

العاملين قادرين على أداء أعمالهم بأكثر فعالية، ما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوماً لأداء أفضل لأن نجاحهم في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل، وذلك يعود لزيادة معارف العاملين وتعزيز خبراتهم المعرفية وتطويرها؛ كما أن مساهمة إدارة المعرفة في إقحام العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلي تحسين مهاراتهم وخبراتهم المعرفية والمهنية، وتعظيم أدائهم.¹

ومن هذا المنطلق، تتمثل أولى مهام إدارة المعرفة في اضطلاعها باستنقاذ المعرفة الضمنية لرأس المال البشري وتمثل هذه المعرفة الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والاحكام التي يتوصل إليها الانسان و يتمرّس عليها بعد مدة من الممارسة، لذا فإنها ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة، ما يجعل من نقلها إلى الآخرين عملية صعبة للغاية؛ و يتم تناقل هذه المعارف عن طريق المحاورة وذلك بعقد لقاءات بين النخب التي تمثل رأس المال البشري وخلق بيئة تسمح بالحوار وبالتالي تناقل الخبرات بين الأفراد.²

ويتمثل دور إدارة المؤسسة في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بها من خلال تنمية رأس مالها البشري في اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية، وتوفير مناخ إيجابي يحاكي اكتساب المعرفة ويسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية، مع العمل على حفز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المختزن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والحفز، والسعي الدائم لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة ومملوكة للمؤسسة) و يتمثل دور الإدارة في تنمية رأس المال الفكري التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير،...) التي تتم في المؤسسة و تأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب الاستفادة المؤسسة منها.³

نستخلص مما سبق أن هناك علاقة طردية بين رأس المال البشري ممثلاً بقدرات ومهارات لوالبرات العلمية للعاملين وبين أدائهم الوظيفي. فكلما كانت هناك عمالة متعلمة ماهرة قادرة على استخدام وتشغيل التقنية المتطورة كلما كانت أفضل في أدائها من غيرها غير المؤهلة.

المطلب الرابع: علاقة رأس المال الهيكلي بتطوير الأداء الوظيفي

أصبح رأس المال الفكري بصفة عامة ورأس المال الهيكلي بصفة خاصة عاملاً محفزاً للمؤسسات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أداءها، لذا سارعت المؤسسات لتهيئة الأرضية الكفيلة بتوفير هذا المورد لما له من مزايا في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسن القرارات الإدارية

¹ : المرجع السابق نفسه، ص 80.

² : عادل حرشوش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 5.

³ : قدور بن نافلة وعمر عبدو، أهمية توجه المؤسسات إلى الاستثمار في رأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية.

وتبسيط وتسهيل الاجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن اسهامه الكبير في تحسين المردودية المالية للمؤسسة، من خلال تطبيق العديد من الاجراءات والتغييرات في جوانب عدة (أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، السياسات والاجراءات، العمليات الادارية، البرامج، الهيكل التنظيمي) وذلك لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بما يضمن تحقيق معايير الأداء الكفؤ التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

لذا يمكن ايجاز العلاقة القائمة ما بين مكونات رأس المال الهيكلي والأداء الوظيفي على النحو التالي:

- تؤدي أنظمة المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بشكل واضح إلى تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة وتكلفة منخفضة، كما تؤدي إلى تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة واستخدام شبكات الاتصال المحلية والعالمية بما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين عملية التنسيق بين مختلف المستويات والوحدات الادارية بما يضمن الرفع من مستويات الأداء الوظيفي للعاملين؛¹

- تعمل المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها من خلال السياسات التي تنتهجها في شكل مجموعة من المبادئ والتوجهات العملية التي تحكم سير المؤسسة وأدائها وآليات اتخاذ القرارات، فهي بمثابة خارطة طريق للعمل، يتم تفصيلها وتوضيحها من خلال الاجراءات التي تضعها المؤسسة في شكل سلسلة من الخطوات التنفيذية المحددة أو مجموعة من العمليات المنظمة التي يجب اتخاذها في تسلسل سليم وواضح، لكي تصل إلى الأداء المطلوب؛

- تجعل البرامج الفعالة التي تضعها وبالخصوص البرامج التكوينية من تحسين مستوى الأداء الوظيفي أمرا ممكنا، إذ أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الراهن سواء كانت تكنولوجيا أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات الموظفين مع ما يستجد من هذه التطورات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للموظفين في مؤسسات التكوين والتدريب المؤهلة؛²

- تؤدي جودة العمليات الادارية إلى التحسين المستمر في الأداء الوظيفي سواء تعلق الأمر بالجودة أو التكلفة أو الوقت، من خلال تبسيط أساليب العمل وتوفير أدواته المناسبة وتمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات وأهداف المؤسسة؛

¹ : عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 325.

² : بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لعروور - خنشلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2014، ص 19.

- يساهم الهيكل التنظيمي الجيد في الرفع من مستويات الأداء الوظيفي، من خلال تشجيع التفاعل والاتصال والعمل الجماعي والاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والوحدات وضمن مستويات عالية من تفيض السلطات والمشاركة والثقة.¹

المطلب الخامس: علاقة رأس المال العلائقي بتطوير الأداء الوظيفي

يعبر رأس المال العلائقي عن طبيعة العلاقات التي تنشئ بين المؤسسة ومختلف المتعاملين معها من البيئة الداخلية أو الخارجية، يمكن توضيح العلاقة بين هذه العلاقات والأداء الوظيفي كالتالي:

أولاً: العلاقات الداخلية

والتي تعبر عن طبيعة العلاقات الداخلية في المؤسسة، والتي نعني بها العلاقة مع الزملاء والمرؤوسين والمشرفين والإدارة العليا والتي يمكن ابراز دورها في تطوير الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- إن تعامل العاملين فيما بينهم بحسن النية داخل المؤسسة واستعدادهم لحل المشاكل التي تواجه العمل والتفاعل فيما بينهم من خلال الاتصال وجه لوجه، يؤدي إلى تطوير الوسائل للحصول على المعرفة وتجديدها مما يوفر حوافز لهم مقابل مشاركتهم بالمعلومات؛

- إن تعامل العاملين فيما بينهم بصورة ايجابية وواضحة وسعيهم للابتعاد عن السلوكيات السلبية يؤدي إلى الاستفادة من نتائج توليد المعرفة فيما بينهم وإشاعة أسلوب العمل الجماعي لتوليد أفكار جديدة؛

- إن رغبة العاملين واستعدادهم لتقديم كافة الجهود اللازمة لتسهيل العمل ومشاركتهم الجماعية في تحقيق الأهداف الموضوعية يؤدي إلى وجود مراكز مختصة بالأبحاث يستفاد من نتائجها لتوليد معارف جديدة مما يؤدي إلى تسهيل العمليات المعرفية في حل المشاكل ذات الصلة؛

- إن عمل الإدارة العليا مع العاملين وتفاعلهم بصورة مباشرة لغرض الوقوف على المشاكل التي تواجه عملهم وحلها يؤدي إلى اشرك العاملين باتخاذ القرارات وتقييمهم وفق مشاركتهم بالمعرفة مما يؤدي الى ومواكبة المؤسسة مع جميع المعارف؛

- إن إشاعة روح الثقة بين العاملين داخل المؤسسة يجعلهم أكثر استعداد لحل المشاكل التي تواجههم ليتفاعلوا بشكل ايجابي فيما بينهم من خلال الاتصال لتطوير الوسائل للحصول على أنواع المعرفة المتاحة أو ما يسمى بالتشارك المعرفي؛

- تعزز التعامل الايجابي بين العاملين وتشجيع السلوكيات الايجابية للاستفادة أكثر من عمليات المعرفة وتشجيع العمل الفرعي لتوليد أفكار جديدة يمكن الاستفادة منها أكثر مما هو عليه؛

¹ : حريم حسين محمود والخشالي شاكركر جار الله، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في مستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء، المجلد 8، العدد 01، 2006، ص150.

- العمل على وضع أساليب تعزز رغبة العاملين وتزيد استعدادهم لتقديم كافة الجهود اللازمة لتسهيل تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة والاستفادة من نتائج المعرفة الجديدة؛
- زيادة تفاعل الإدارة العليا مع العاملين بصورة مباشرة في سبيل حل المشاكل بصورة أفضل مما هو عليه من خلال اشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحفيزهم ليشركو بالمعرفة لمواكبة التطورات المعرفية في البيئة الخارجية. من خلال ما سبق، نجد أن ايجابية العلاقات الداخلية تسهم في دعم الثقة والرضا الوظيفي وتقاسم المعرفة والدافعية لدى العاملين مما يؤثر ايجابا على أدائهم وتطويره بصورة مستمرة.¹

ثانياً: العلاقات الخارجية

- لا شك أن الوعي بأهمية العلاقات الخارجية أو العامة يعد عنصراً أساسياً أو شوطاً أولياً لتقدير هذا الدور في عمل المؤسسات. وبما أن العصر الحديث يتميز بالتغيرات السريعة والأحداث المتلاحقة مما يجعل الاهتمام برأس المال العلائقي في شقه الخارجي أمراً مهماً. ولم يعد من الممكن أن تترك الأمور للصدفة في ظل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المعقدة التي تحتاج إلى دراسة مستمرة وبمحت دقيق.²
- وتعرف العلاقات الخارجية للمؤسسة في إطارها المهني بأنها "تلك المهنة التي تعنى بتكوين سمعة المؤسسة من خلال الجهد المخطط الذي يسعى إلى بناء العلاقات المستمرة مع الجماهير، وكسب تأييدها لأعمال المؤسسة، والتأثر في آراء وسلوكيات الجماهير لتحقيق الفهم المشترك بين المؤسسة والجماهير".³
- وتتضح أهمية العلاقات الخارجية في المجتمع المعاصر من خلال استعراض الحالات التي استطاعت فيها هذه العلاقات أن تحقق للمؤسسات أرباحاً طائلة عن طريق تطوير البرامج الاتصالية التي ساعدت في تكوين علاقات إيجابية ومثمرة بين تلك المؤسسات وبين وسائل الإعلام والعملاء والعاملين والممولين والمستثمرين وللجمهور العام أيضاً.⁴

وقد أصبح من الضروري لنجاح أي مؤسسة أن تكون لها صورة ذهنية جيدة لدى الجماهير، مما يوضح أهمية تطوير الأداء الوظيفي للعاملين للاضطلاع بتكوين هذه للصورة. وتعتبر الصورة الذهنية هي "النتائج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين، أو نظام ما، أو شعب أو جنس بعينه، أو منشأة أو مؤسسة محلية أو دولية، أو مهنة معينة، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان. وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم

¹ : أزهري عزيز العبيدي وآخرون، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (08)، العدد (31)، 2014، ص237.

2: عوجة، علي (2000) الأسس العلمية للعاهات العامة، طبعة رابعة، القاهرة، عالم الكتب. ص 255.

3 : Harrison, Shirley (2000) **Public Relation: An introduction**, 2nd ed., (London: Business Press, Thomson Learning), P2.

4 : Hon, L.C., (1997) "**What Have You Done for Me Lately: Exploring Effectiveness in Public Relations**" Journal of Public Relations Research, Vol.9, No.1, p30 .

وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب، فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها".¹ ومن هنا تبرز أهمية أداء الأفراد كمنشآت مهم تحرص عليه المؤسسات التي تعنى بتكوين صورة مشرقة لها في المجتمع.

وبما أن مهنة العلاقات العامة تسعى في جوهرها إلى خلق الصورة الذهنية الطيبة في نفوس أفراد المجتمع، فإن رضا العاملين بهذه المهنة وسلوكهم في المجتمع يؤثر تأثيرا قويا على إرساء الصورة الإيجابية في أذهان الجماهير. وإذا كانت الأهمية المهنية للعلاقات الخارجية تنبع من قدرة ممارسيها على بناء صورة المؤسسة التي ينتمون إليها في أذهان الجماهير، فإنه من الأهمية بمكان محاولة دراسة الصورة الذهنية التي يكونها العامل عن مهنته والتعرف على ملامح إدراكه لدوره المهني ومدى علاقة هذه الصورة مستوى أداءه. وهنا تبرز أهمية أداء الأفراد في أي عمل مؤسسي. ولا توجد فائدة من إنشاء تنظيم على أسس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بالواجبات التي يحددها التنظيم.

كما ترتبط المهنة دائما بأشخاص يؤدونها، وبذلك فإن نجاح المهنة ما هو إلا محصل لنجاح هؤلاء الأشخاص في أداء مهامهم الوظيفية، ذلك أن جهاز العلاقات العامة لا يعد مجرد تجمع بشري غير هادف ولكنه حشد لإمكانات بشرية ومادية وفنية من نوعيات خاصة ومنظمة بطريقة هادفة لتحقيق وظائف محددة. ويتطلب تطور مهنة العلاقات العامة وجود كوادر بشرية لديها الاستعداد وتملك الخبرة والعلم اللازمين لممارسة أنشطة هذه المهنة على أكمل وجه وبأعلى كفاءة ممكنة.²

ويتضح مما سبق أهمية العناية بالعلاقات الخارجية للمؤسسة وضرورة إعطائها الموقع المناسب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهمية إسناد هذه الوظيفة لأشخاص مؤهلين ومتخصصين في فنين أنشطتها وذلك لرفع مستوى أدائها. ولما كانت النتيجة النهائية للاختيار الدقيق للعاملين في مهنة العلاقات العامة هي تطوير مستوى أداء العمل، وزيادة كفاءة الخدمات، ووضع الفرد المناسب في مكانه المناسب الذي يتلاءم مع مؤهلاته وقدراته واستعداداته وميوله، وعلى ذلك فإن التطبيق السليم لمفاهيم العلاقات الخارجية يتركز على وجود جهاز ذي خصائص ومواصفات معينة تمكنه من أداء دوره. ويتوقف نجاح هذا الدور على مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية هذا الدور، وكذلك على إدراك العاملين لأهمية دورهم.³ واستنادا إلى أن المجتمع الحديث هو مجتمع المسؤولية الاجتماعية وأن أهم ميزة للتنظيم هي أن يقوم على كفاءة العاملين به بتقديم أكبر قدر من الإنجاز وتحقيق أعلى مستويات الأداء.

1: (عجوة، مرجع سبق ذكره، ص9.

2: عبد الله، محمد حسن، الكويت والتنمية الثقافية العربية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، 1991، ص 97.

3: يوسف محمد، محاضرات في فن العلاقات العامة، بلا دار نشر، القاهرة 2003، ص37.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة للأداء الوظيفي وعلاقته برأس المال الفكري

تدور الدراسات السابقة حول ما تناوله الأدب الإداري في موضوع رأس المال الفكري والأداء الوظيفي، ولما كانت الدراسة تتقصى تحديد طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين لدى العاملين بالمدرسة الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، فقد أصبح من الضروري عرض الدراسات السابقة المتصلة بالدراسة الحالية والتعقيب عليها مع تبيان أوجه الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري

أولاً: دراسة (فرحاتي، 2016)، بعنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية. وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss.

وأظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث أوضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة وتفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال الحالية.¹

ثانياً: دراسة (نقاش، 2012) بعنوان "أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، ورأس المال الإبداعي) بالإضافة إلى عدد من العوامل الضابطة (الرفع المالي، السيولة، عمر الشركة، وحجمها، الفتر الزمنية) على أداء الشركات المالي والسوقي، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من الشركات

¹ : فرحاتي لوزية، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016.

الصناعية المساهمة الأردنية المدرجة في بورصة عمان والتي بلغ عددها 73 شركة وذلك للفترة الممتدة من 2006 إلى 2010، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين ربحية الشركات محل الدراسة ورأس المال البشري إلى جانب وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين رأس المال الإبداعي وربحية الشركات، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود أي علاقة بين المتغيرات المتبقية (رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني) وربحية الشركات، كما بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين مكونات رأس المال الفكري وإنتاجية الشركات الصناعية المساهمة الأردنية وقيمتها السوقية.

وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول عينة أكبر لتشمل قطاعات أكثر بغرض المقارنة بينها، وتوجيه الشركات الصناعية المساهمة الأردنية نحو زيادة الاهتمام برأس المال الفكري من خلال السعي لاكتشاف مصادره ومن ثم تفعيله بالطرق الصحيحة ليظهر أثره مع أدائها المالي، وتشجيع الإفصاح عنه بغرض توفير قاعدة معلومات يستفيد منها المستثمرون في ترشيد قرارات الاستثمار الخاصة بهم.¹

ثالثاً: دراسة (شعبان، 2011)، بعنوان "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال":

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلائقية) لدى شركة الاتصالات المدروسة، ودراسة العلاقة بين توفر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة، وهدفت إلى معرفة ما إذا كان هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة إحصائية بين توفر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بمجال الجودة، والشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، وبينت أيضاً أن رأس مال العلائقي يساهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة عن غيره من المكونات الأخرى.

وهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية.²

1: نادية عمر نقاش، أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.

2: مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011.

رابعاً: دراسة (بن ثامر وفراحتية، 2011) بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المؤسسات المتعلمة- دراسة حالة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريبيج":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاستثمار في رأس المال البشري على إدارة الإبداع في المؤسسة المتعلمة، كما هدفت إلى معرفة العلاقة التي تربط الاستثمار في رأس المال البشري بإدارة المعرفة، وما تأثير عمليات إدارة المعرفة على عملية الإبداع في المؤسسة، وما نوع العلاقة بين العائد من الاستثمار في الموارد البشرية ومخرجات عملية الإبداع، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة مكونة من (500) عامل تم توزيع الاستثمارات عليهم، وقد تم استرجاع 440 استمارة، كما تم الاعتماد على المقابلة التي أجريت مع مدير تسيير الموارد البشرية، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتبويبها وعرضها مع استخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، معامل الارتباط، نموذج الانحدار المتعدد.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن المعرفة الإبداعية المستوردة من الخارج هي التي تطبق على منتجات مجموعة "عنتر تراد"، أما التحسينات أو الأفكار المبدعة المطبقة على أنشطة المؤسسة فهي تؤخذ من مهندسي المعرفة، وكانت درجة الارتباط بين مكونات الاستثمار في رأس المال البشري وإدارة المعرفة جيدة نسبياً، لكن درجة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وعمليات الإدارة الإبداعية ضعيفة بسبب حداثة الفكرة، وعدم النضوج الكافي للقيادة الإدارية، وعدم الثقة التامة لقيادة المؤسسة في معارف العمال الفنية، لكنها موجودة ربما تحتاج إلى صقل للمعارف أكثر فأكثر، وبالتالي العلاقة ليست جوهرية بين الاستثمار في رأس المال البشري ومخرجات عملية الإبداع في هذه المؤسسة.¹

خامساً: دراسة (شفرور، 2010) بعنوان "الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري - قسنطينة":

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر استثمار الموارد البشرية ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، وأهمية التربصات المهنية في استثمار جيد للموارد البشرية وبالتالي تحقيق إدارة المعرفة، وتهدف أيضاً إلى اظهار مدى نجاعة التشارك المعرفي بين الأفراد في المكتبة الجامعية، وأثر ذلك في توليد الإبداع والابتكار. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاعتماد على المقابلة والملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات، وتشكلت عينة الدراسة من (29) مفردة بالنسبة للاستبيان، و(03) مفردات بالنسبة للمقابلة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن التربصات المهنية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري قسنطينة تكاد تكون منعدمة وإن وجدت فهي لا تشمل كافة الموظفين، وبالنسبة لعملية التشارك المعرفي بين

¹: بن ثامر كلثوم وفراحتية العبد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المؤسسات المتعلمة- دراسة حالة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريبيج، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر 2011.

مصالح المكتبة المركزية فهي متوفرة نسبياً مما ينعكس على عمليتي الإبداع والابتكار من قبل الموظفين التي كانتا موجودتين نسبياً.¹

سادساً: دراسة (الحواجرة، 2009)، بعنوان "دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات":

هدفت الدراسة إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار في رأس المال الفكري بالأداء التنافسي لدى شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة بحثية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وزعت على عينة بلغت (213) مفردة وتم استرجاع (185) استبانة.

وتوصلت إلى نتائج أهمها: وجود ارتباط هام ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنافسي للمؤسسات، وعليه أوصت الدراسة إدارة شركات التأمين الأردنية بضرورة العناية والاهتمام بعمليات التدريب والتعلم، والتركيز على جوانب المعرفة وتكاملها وتوظيفها من أجل تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات، وضرورة الاهتمام بالوسائل التي تدعم تنمية وتفعيل عملية الاتصال المعرفي بين العاملين لتعزيز عملية التشارك المعرفي في الشركات المبحوثة، وضرورة بناء فرق العمل لتعزيز تبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين في الوحدات التنظيمية المتنوعة.²

سابعاً: دراسة (Maran Marimuthu and al, 2009) بعنوان " Human capital development and impact on firm performance: evidence from developmental economics":

تناولت هذه الدراسة تطوير رأس المال البشري وتأثيره على أداء المؤسسات مع الاستشهاد بنماذج من الاقتصاديات المتطورة، حيث بين الباحثون من خلالها أن رأس المال البشري قد حصل على اهتمام أوسع مع زيادة العولمة، وأيضاً تشبع سوق العمل بسبب الانكماش الأخير في مختلف الاقتصاديات في العالم، خاصة البلدان المتقدمة والبلدان النامية وضعف الاهتمام بتطوير رأس المال البشري.

وبالتالي أصبح تطوير رأس المال البشري أحد الحلول الأساسية للدخول على الساحة الدولية، وعلى وجه التحديد يجب أن تستثمر المؤسسات الموارد اللازمة في تطوير رأس المال البشري الذي سيكون له تأثير كبير على الأداء. وتبحث هذه الدراسة عن المدى الذي يمكن لرأس المال البشري أن يكون له آثار مباشرة على أداء الأعمال.

¹: عائشة شفرور، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري - قسنطينة، رسالة ماجستير (غير منشور)، تخصص نظم المعلومات وإدارة المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010.

²: كامل محمد يوسف الحواجرة، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية والمالية وإدارة الأعمال، الأردن، 2011.

المؤسسات من مختلف الزوايا، ويعبر أداء المؤسسة على الأداء المالي وغير المالي. وأخيراً قام الباحثون من خلال هذه الدراسة بتطوير نموذج يوضح العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المؤسسات.¹

ثامناً: دراسة (عبد المنعم والمطارنة، 2009)، بعنوان "أرس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية":

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركات، ضم مجتمع الدراسة شركات صناعية أردنية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 87 شركة، وعينة الدراسة بلغت 31 شركة بنسبة 36% تقريباً من مجتمع الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد هذه الشركات على الاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري، وعدم اهتمامها في صناعته أو تطويره داخلياً، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى اهتمام الشركات بإيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال التدريب، إضافة إلى ندرة المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري لدى هذه الشركات، وعدم وجود قاعدة بيانات ملائمة تساعد هذه الشركات على الاستقطاب والصناعة والتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري، إضافة إلى ضعف أساليب تقييمه وقياسه.

وعليه أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات بصناعة رأس المال الفكري وتطوير المتوفر منه لديها من خلال إرسال العاملين إلى بعثات تدريب ومؤتمرات علمية خارج الأردن من أجل تطوير رأس مالها الفكري. كما أوصت بضرورة الحفاظ على الموارد البشرية لديها خاصة المبدعة منها من خلال توفير جو العمل المناسب ومنحهم رواتب وحوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم في هذه الشركات.²

تاسعاً: دراسة (Kok A, 2007)، بعنوان "Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تسيير رأس المال الفكري كجزء من متطلبات تسيير المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتناولت الجوانب الخاصة برأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء،

¹ : Maran Marimuthu and al, **Human capital development and its impact on firm performance: evidence from development economics**, the journal of international, social research, university Turku Abdul rahman, 2009.

² : أسامة عبد المنعم و عبد الوهاب المطارنة، أرس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (06)، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.

وهي المتغيرات الهامة لبرنامج تسيير رأس المال الفكري عموماً، والتي تشكل جزءاً من متطلبات تسيير المعرفة لمعاهد التعليم العالي.

وتناقش هذه الدراسة مهارات وخبرات موظفي الجامعة كجزء من رأس مالها البشري. أما رأس المال الهيكلي سوف يشمل جوانب أخرى مثل الابتكار وحقوق الملكية الفكرية. و رأس مال العميل للجامعة الذي يمثل معرفة أصحاب المصلحة في مجال التعليم العالي التي أصبحت أكثر أهمية من أي وقت مضى. إشارة الدراسة إلى أن أي من هذه الجوانب يحتاج إلى قياس، حيث أجريت هذه الدراسة في جامعة جنوب أفريقيا. وقد توصلت إلى وضع إطار جديد لقياس وتسيير رأس المال الفكري.¹

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي:

أولاً: الدراسة (شادي، 2017)، بعنوان "اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال- دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية":

هدف الدراسة الى اقراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية، وقد أجريت بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي ولاية ورقلة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم برنامج تدريبي وتنفيذه. وللتأكد من فاعلية البرنامج المقترح تم استخدام المنهج التجريبي لدراسة أثر المتغير المستقل (البرنامج) على المتغير التابع (الأداء)، تكونت عينة الدراسة من (20) عاملاً. وتم تقسيمهم إلى مجموعتين، تجريبية (ن=10) و ضابطة (ن=10)، مع قياس قبلي وبعدي لكلا المجموعتين. وبعد ذلك أجريت المعالجة الاحصائية بواسطة اختبار مان ويتني واختبار ولكوكسن للوقوف على الفروق بين متوسط درجات المجموعتين.

وأظهرت النتائج أن مستوى العمال في التطبيق القبلي للبرنامج كان منخفضاً ثم ارتفع مستواهم في التطبيق البعدي، ووجود فرق دالة إحصائية بين متوسطي درجات العمال في التطبيق القبلي والبعدي للبرنامج، وأن حجم التأثير بين القياس القبلي والقياس البعدي كان مرتفعاً، مما يدل على فاعلية البرنامج التدريبي المقترح. وأن للبرنامج المقترح في الاتصال الكتابي أثر في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الصناعية.²

ثانياً: دراسة (الصريرة، 2014)، بعنوان "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها":

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على مدى استفاء بيئة

¹: Andrew Kok, **Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5, Issue 2, 2007.

²: شادي فاطمة، اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال- دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2017.

العمل الداخلية لعناصرها الإدارية والمادية المكونة لها، ومدى رضا العاملين الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية ورضاهم عن عناصرها، إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها.

وتم استخدام المنهج الوصفي في هذه دراسة والاعتماد على أداة الاستمارة المقننة والبسيطة لجمع المعلومات كاليانات الميدانية اللازمة للدراسة والتي تم تصميمها في ضوء الدراسة النظرية، وزعت على عينة الدراسة من الإداريين في الإدارة الجامعية بجامعة باتنة وهي عينة احتمالية عنقودية قدرت ب: 106 مبحوث.

ومن بين أهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود تأثير مرتفع لبيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، حيث كان التأثير في كفاءة ودافعية الإداريين في العمل وأداء وظائفهم بالشكل المطلوب والمحقق لأهداف الجامعة.¹

ثالثاً: دراسة (الشريف، 2013)، بعنوان "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة

تطبيقية على الموظفين الإداريين في جامعة الملك عبدالعزيز":

هدفت هذه دراسة إلى إبراز دور وأثر إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة تحتوي على (27) فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز وعددهن (241) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الأحادي.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين. كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، وهي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم عدة توصيات، منها: توعية الإدارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بإحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها، تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري، توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.²

¹ : سهام بن رحون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2014.

² : ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013.

رابعاً: دراسة (الساعدي وآخرون، 2013)، بعنوان "دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في معمل إسمنت الكوفة":

اهتمت الدراسة بالتعرف على دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل إسمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المعمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل، الذي يركز على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها واختبار نتائجها، وجرى استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استطلاع رأي عينة البحث المكونة من (91) شخصا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل من أجل الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بجانب الإبداع والأداء الوظيفي.

توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها أن إدارة المعمل لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي. وهي أيضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من أهمها ضرورة توجه إدارة معمل إسمنت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.¹

خامساً: الدراسة (بوحارة، 2012)، بعنوان "الاحترق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية- دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية وبعض الوحدات بولاية عنابة والطارف":

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن مستوى الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، حيث كانت دراسة ميدانية بمديرتي الحماية المدنية وبعض الوحدات بولاية عنابة والطارف، وعليه فقد تناولت هذه الدراسة متغيرين أساسيين هما الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي، حيث تكونت العينة من (210) عون اختيرت بطريقة عشوائية طبقية، وانطلاق من هذا طبق عليها استبيان، هذا الأخير الذي تم التحقق من صدق وثباته وتبين أنه يتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات، كما استخرجت التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستبيان، إضافة إلى استخدام معامل الارتباط "بيرسون" للكشف عن العلاقة واختبار (كاي تربيع) للتعرف على الفروق في مستوى الاحتراق النفسي، والتي افترضنا بأنها ترجع إلى بعض المتغيرات الديمغرافية.

وعليه أسفرت نتائج الدراسة بعد التحليل الاحصائي على أن مستوى الاحتراق النفسي لدى أفراد العينة متدني، مع عدم وجود علاقة بين مستوى الاحتراق النفسي والأداء الوظيفي، كما أشارت أيضا إلى وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الاحتراق ترجع إلى متغير السن، الحالة المدنية (متزوجين-عازبين)، والأقدمية.²

¹ : مؤيد الساعدي وآخرون، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في معمل إسمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (04)، 2013، ص ص 26-49.

² : بوحارة هناء، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية- دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية وبعض الوحدات بولاية عنابة والطارف-، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر، 2012.

سادساً: دراسة (المسوري، 2012)، بعنوان "واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين":

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية الأداء الوظيفي لمديري مدارس الشق الأول من التعليم الأساسي (الابتدائية) بحسب وجهة نظر معلمي تلك المدارس ومديريها، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين الإجابات وفقاً لطبيعة متغير العمل (إدارة، وتدريس) أي بين المديرين والمعلمين في تقرير مدى فعالية الأداء الوظيفي لمديري المدارس. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فقد أعدت أداة الاستبيان لقياس الأداء الوظيفي لمديري المدارس وتم التأكد من صدقها وثباتها، ثم وزعت على عينة من مجتمع الدراسة التي تكونت من (35) مدير و(175) معلماً ومعلمة، ولغرض التوصل الى نتائج الدراسة فقد عولجت إجابات المديرين والمعلمين باعتماد اختبار (t-test) فضلاً عن التعامل مع اجابات العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي لمعرفة وقع الأداء الوظيفي للمديرين.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود تنوع مستوى الأداء لمديري المدارس لمهامهم الوظيفية بين الأداء الضعيف والمتوسط والعالي بحسب وجهة نظر أفراد العينة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين إجابات المديرين والمعلمين في عينة الدراسة مما يدل على تقارب الآراء حول طبيعة أداء المديرين لمهامهم.¹

سابعاً: دراسة (الصرايرة، 2011)، بعنوان "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها":

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي.

وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.78) درجة من (5) درجات، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات الديموغرافية.

¹ : أحمد عبد القادر المسوري، واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأستاذ، العدد (201)، 2012، ص ص 665-688.

وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافر تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.¹

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت علاقة رأس المال الفكري بالأداء

أولاً: دراسة (القهيوي، 2015) بعنوان "تطور رأس المال الفكري واثره على الأداء الأكاديمي - دراسة حالة جامعة الزرقاء / الأردن":

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطوير رأس المال الفكري وأثره على الأداء الأكاديمي بجامعة الزرقاء الأردنية. ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير استبانة تضمنت بعدد من أسئلة المال الفكري، ومتغير الأداء الأكاديمي، وتألفت من (35) فقرة، بعدها تم اختبار صدق وثبات الأداة، وتم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (75) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم عشوائياً من مجتمع الدراسة المكون من (270) عضو هيئة تدريس. باستخدام طريقة العينة العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

- إن مستوى تقييم أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء كان إيجابياً، لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري ومتغير الأداء الأكاديمي في الجامعة المذكورة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، لرأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي على الأداء الأكاديمي.²

ثانياً: دراسة (بوقطف، 2014) بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة":

والتي هدفت إلى التعرف على واقع برامج التكوين -أحد مكونات رأس المال الهيكلي- أثناء الخدمة وكذا مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بجامعة عباس لغرور - خنشلة، ومن ثم إبراز مدى تأثير التكوين أثناء الخدمة على مستوى الأداء الوظيفي، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض وزعت على مجتمع الدراسة المتمثل في (46) موظف تلقوا تكويناً أثناء الخدمة خلال مساهمهم المهني بهذه المؤسسة.

¹ : خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (01)، 2011، ص ص 601-652.

² : ليث عبد الله القهيوي، تطور رس المال الفكري واثرد على الأداء الأكاديمي - دراسة حالة جامعة الزرقاء / الأردن ، (مقال منشور على الانترنت)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرق - الأردن، 2015 ، على الرابط: http://zu.edu.jo/MainFile/Profile_Dr_UploadFile/Conferences/Files/ConferenceFile_3365_57_11.pdf، تم الاطلاع بتاريخ: 2016/01/02

وخلصت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين التكوين أثناء الخدمة وتحسن مستوى الأداء الوظيفي، ومن هنا اقترحت الدراسة تكثيف وزيادة عدد الدورات التكوينية للموظفين داخل المؤسسة الجامعية وذلك بالاستعانة بالأساتذة الجامعيين في مختلف التخصصات والاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.¹

ثالثاً: دراسة (الخطيب، 2013) بعنوان " دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة":

التي هدفت إلى إبراز دور رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات) في تطوير الكفاءة الإدارية، بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، عن طريق توزيع استمارات على عينة الدراسة التي بلغت (237) موظف وموظفة من العاملين الإداريين ما نسبته (20%) من مجتمع الدراسة.

بينت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين أبعاد رأس المال الفكري والكفاءة الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، كما احتل بعد رأس المال البشري المرتبة الأولى من حيث نسبة توفره في ميدان الدراسة بوزن نسبي (72.80%) يليه رأس المال الهيكلي بوزن نسبي (72.05%) وفي المرتبة الثالثة رأس المال العلاقات بوزن نسبي (69.98%)، في حين كان مستوى توفر الكفاءة الإدارية في ميدان الدراسة بوزن نسبي (79.97%).²

رابعاً: دراسة (الغنيم، 2013) بعنوان " عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم":

والتي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مفهوم وعمليات إدارة المعرفة وأثره على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم. حيث تم تطوير استبانة لهذا الغرض، وزعت على عينة الدراسة المكونة من (217) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من (425) موظف. وخلصت إلى أن استخدام عمليات إدارة المعرفة في ميدان الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.88)، نفس الشيء بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (3.57)، وأكدت الدراسة وجود أثر إيجابي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (0.01).³

خامساً: دراسة (عطية، 2012) بعنوان " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة":

¹ : بوقطف، محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر.

² : الخطيب، معزوزة عبد الله. (2013). دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

³ : الغنيم، سامي بن ابراهيم بن عبد العزيز. (2013). عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

سعت إلى دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات -أحد مكونات رأس المال الهيكلي- على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، اختيرت فيها جامعة ورقلة كميدان للتطبيق. حيث تم توزيع استمارات صممت لهذا الغرض على عينة عشوائية مكونة من (61) موظف أخذت من مجتمع قدره (1799) موظف وموظفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي، وقد بلغت قوة هذه العلاقة (44.60%) وهذا ما يفسر أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في جامعة ورقلة سيؤدي إلى تحسين ورفع مستويات الأداء الوظيفي بها.¹

سادساً: دراسة (الحمداني وأكرم عبد الله، 2010)، بعنوان "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل":

تناولت بالدراسة مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين في جامعة الموصل من خلال دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية بها، حيث تم توزيع (59) استبانة لجمع آراءهم حول متغيرات الدراسة.

وافرزت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط احصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين كل متغيرات رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين، وكانت هذه العلاقة متباينة حيث كانت أقوى العلاقات بين رأس المال الهيكلي وإدارة أداء العاملين وأقل العلاقات مع رأس المال البشري.²

سابعاً: دراسة (سعد الله، 2005) بعنوان "أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل":

اعتمدت الدراسة على استطلاع آراء عينة من المتدربين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد في جامعة الموصل باعتبارها مجتمعاً للدراسة، وافترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري، كما أن التقنية ورأس المال الفكري يؤثران على الأداء المتميز.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، إضافة إلى وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز، وأوصت الدراسة بضرورة إقامة خلية متخصصة لمتابعة الأداء المتميز والمبدع، وقدمت الدراسة نموذجاً مقترحاً لتقييم أداء المتدربين ذوي الأداء المتميز.³

¹ : العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد 10، الجزائر، 2012.

² : الحمداني، ناهدة إسماعيل عبد الله وعلي، أكرم عبد الله علي. (2010). رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرفادين، 32(98)، 119-145.

³ : ليث سعد الله حسين إبراهيم، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الموصل، العراق، 2005.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة:

تدور غالبية الدراسات السابقة حول موضوع البحث وهو " رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء الوظيفي " مما يؤكد أهمية الموضوع لدى العديد من الباحثين بمختلف مجالاتهم وبيئاتهم، وقد تناولت الدراسات السابقة في مجملها ثلاثة موضوعات هي: رأس المال الفكري ، والأداء الوظيفي، ورأس المال الفكري وعلاقته بالأداء الوظيفي، وبعد استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، لوحظ ما يلي:

- تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية غير الملموسة مقارنة بالأصول المادية الملموسة، وبخاصة في ظل التطورات التي تشهدها المؤسسات الحديثة، والتي تتميز بسيادة ظاهر العوامة، وثورة التكنولوجيا والمعلومات. وفي هذا الشأن، تتفق دراسة (فرحاتي، 2016)، مع دراستي (نقاش، 2012)، و (Marimuthu, 2009)، على أن الأصول الفكرية يجب أن تمثل الأصول المركزية في ميزانية الشركات، وأن تكون جميع الأصول الأخرى مثل الآلات والمخزون والموارد المادية أصولاً ثانوية.

- ثمة صعوبة في قياس رأس المال الفكري، حيث تتفق مع ذلك دراسة (عبد المنعم والمطارنة، 2009)، ودراسات (شفرور، 2010)، و (Kok A, 2007)، و (شعبان، 2011)، على أنه يجب الاعتماد على أسلوب التقدير الشخصي عند تقويم الأصول الفكرية، نظر لصعوبة قياس وتقويم هذه الأصول، باستخدام أدوات القياس والتقويم الموضوعية. وبرغم أهمية رأس المال الفكري ودور في دعم القدرات التنافسية للمؤسسة، إلا أن قياسه يعتبر أمر صعباً.

- توجد علاقة استراتيجية بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، حيث تتفق مع ذلك كل من دراسة (عطية، 2012)، ودراسة (بن ثامر وفراحتية، 2011)، حيث ترى هاتان الدراستان أن الكفاءة في إدارة المعرفة تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري؛ الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة. ويرى (الحواجرة، 2009) أن حسن إدارة وتنظيم المعرفة يساهم في بناء مؤسسات ذات أداء مرتفع، ويتحقق ذلك من خلال إثراء معلومات أرس المال الفكري بالتدريب والتطوير؛

- وقد تباينت آراء الباحثين على مفهوم ومكونات رأس المال الفكري، حيث اتفقت دراسة (Kok A, 2007)، مع دراسة (فرحاتي، 2016)، على أن أرس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر أساسية، هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي (الزبوني). بينما اختلفت عنهما دراسة (نقاش، 2012)، حول درجة التفصيل في عناصر أرس المال الفكري.

واستفاد الباحث من الدراسات السابقة في المجالات التالية:

- إعداد الإطار النظري لدراسته وبناء أداة الدراسة.

- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسات، وأساليب التحليل التي طبقت بها.

المطلب الخامس: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة في مجال رأس المال الفكري والأداء الوظيفي، وبناء على ما تقدم من تحليل لأهداف ونتائج وتوصيات تلك الدراسات السابقة، ومقارنتها مع أهداف البحث الحالي؛ وجد الباحث ما يلي:

أولاً: أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية:

تتفق دراسة الباحث مع الدراسات السابقة فيما يلي:

1. أن غالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهو نفس المنهج الذي استخدمه الباحث.
2. استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدمت إحداها المقابلة المفتوحة كأسلوب لجمع البيانات الميدانية، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة.
3. استخدمت غالبية الدراسات السابقة أسلوب المسح باستخدام العينة، وهو نفس الأسلوب الذي استخدمه الباحث.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية:

تختلف دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

1. بيئة تطبيق الدراسة: فقد طبقت بعض الدراسات السابقة في بيئات أجنبية وأخرى في بيئات عربية، وثالثة في البيئة الجزائرية، ودراسة الباحث تختلف عن الدراسات التي تمت في بيئات اجنبية وعربية، وتتفق مع تلك التي تمت في البيئة الجزائرية.
2. من حيث الموضوع: يعتبر البحث الحالي من الأبحاث السبقة في الجزائر، من حيث الموضوع الذي يتناوله، وهو دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي، وذلك على حد علم الباحث.
3. مجال التطبيق: يختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة، في كونه يتم تطبيقه على أحد القطاعات الاقتصادية العامة الخدمية، ألا وهو تسيير المنطقة الصناعية للمحروقات بسكيكدة، فيما جرت غالبية الدراسات السابقة على دراسة القطاعات غير الاقتصادية أو اقتصادية خاصة.
4. متغيري الدراسة: تناولت الدراسة الحالية أثر رأس المال الفكري بصفة كلية على الأداء الوظيفي، في حين تخصصت الدراسات السابقة في دراسة أثر أحد أبعاد رأس المال الفكري منفرداً كدراسة (بوقطف، 2014) ودراسة (عطية، 2012)؛

5. من حيث النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية، وطبيعة النتائج، وحجم عينة الدراسة. وفي إطار ما سبق، سوف يحاول الباحث تسليط الضوء على بعض الجوانب التي لم يسبق للباحثين السابقين في الجزائر -على حد علم الباحث- التعرض لها وتقديمها؛ وذلك إيماناً من الباحث بأهمية الموضوع المبحوث، ونظر لما يشهده عالمنا الحديث من تقدم مذهل، لم يكن ليتحقق إلا من خلال اهتمام مختلف الدول والمؤسسات بتنمية أداء المورد البشري وتطويره، كونه الركيزة الأساسية لعملية التنمية.

خلاصة:

نال الأداء اهتمام علماء الإدارة واستخدمت عدة مسميات للتعبير عنه، مثل الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء أو فاعلية الأداء وكل تلك المسميات تهدف إلى تطوير مستوى الأداء، فهو الغاية التي تسعى لها كافة المؤسسات بما يحقق لها مزيداً من التقدم والرقي. وبناء على ذلك ظهرت عدد من المدارس والاتجاهات والنظريات والتي إن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة فيها إلا أنها تسعى وتستهدف تطوير مستوى الأداء. كما سلط هذا الفصل الضوء على ما جاء في أدبيات الموضوع عن مفهوم تطوير مستوى الأداء الوظيفي ومجالاته واتجاهاته ومعوقات، وانتهائه بعلاقة رأس المال الفكري بتطوير مستوى الأداء، مبرزاً بذلك أهم الدراسات السابقة في الموضوع لتكون نقطة الانطلاق للدراسة الحالية.

مستخلصاً من كل ما تم عرضه مكانة الأداء الوظيفي وأهمية الكبيرة في تحقيق النجاح والتقدم لأي مؤسسة، انطلاقاً من كونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة، فإذا كان مستوى هذا الناتج مرتفعاً، فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها. وهذا ما يبرز الأهمية الاستراتيجية للأداء الوظيفي، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون الأداء الوظيفي للعاملين بها أداءً متطوراً. ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة الناجحة وقيادتها بمستوى الأداء الوظيفي عادة ما يفوق اهتمام العاملين به. وعلى ذلك فيمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً في إدارة قدراتهم الإبداعية، وتسخير ما تحويه المؤسسة من أصول معرفية أو فكرية بشرية كانت أو هيكلية أو علائقية في سبيل تطوير أدائهم بما يواكب التطورات الحاصلة ضماناً للتنافسية المؤسسة في بيئة أعمال شديدة التغير.

وختاماً لأهمية الموضوع ووزنه في الأدب الإداري، فقد نال في العديد من جوانبه الكثير من الأبحاث التي أُعتبرت بمثابة الدراسات السابقة للموضوع الحالي والتي كان أغلبها ميدانياً، ما يبرز أهمية الفائدة العملية لتطبيق مثل هذه المفاهيم ميدانياً. ومن هذا المنطلق تأتي دراستنا هذه كتجسيد ميداناً للموضوع على أرض وواقع المؤسسة الجزائري الاقتصادية كإضافة للدراسات السابقة ومنطلقاً منها في نفس الوقت، في صورة بناء معرفي متكامل فاتحاً المجال لأفاق البحث المستقبلي.

الفصل الثالث:

قياس رأس المال الفكري وأثره في

تطوير الأداء الوظيفي بالمديرية

الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لمتغيري الدراسة والمتمثلين في رأس المال الفكري والأداء الوظيفي وكذا التطرق إلى العلاقة بينهما نظريا، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة ميدانيا على أرض الواقع بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة (DRIK). حيث سنتطرق أولا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، هيكلها التنظيمي ونشاطها من خلال المبحث الأول. أما المبحث الثاني فسنتعرف فيه على منهجية الدراسة من خلال استعراض أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة ثم اختبار صدقها وثباتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في ذلك. بينما خصصنا المبحث الثالث لعرض وتحليل وتفسير النتائج الميدانية لمتغيرات الدراسة وفق اجابات مبحوثي الدراسة، والمتمثلة في رأس المال الفكري كمتغير مستقل يتفرع عنه ثلاثة متغيرات فرعية تتمثل في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي والأداء الوظيفي كمتغير تابع، وكذا تحليل خصائص عينة الدراسة إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. ليبقى المبحث الرابع والأخير مخصص لاختبار فرضيات الدراسة. بالتالي يتم عرض محتوى هذا الفصل من خلال أربعة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية؛
- المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية الاقتصادية في مجال تسيير المجمعات الصناعية، وعليه وباختيارنا لها كمؤسسة محلاً لدراستنا الميدانية سنحاول التعرف عليها عن كثب من خلال هذا المبحث الذي يضم ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة هي مؤسسة تابعة للمجمع الاقتصادي الجزائري سوناطراك، لذا سيتم أولاً التعريف بالمؤسسة الأم ثم المؤسسة محل الدراسة.

أولاً: لمحة تاريخية لنشأة المؤسسة الأم "سوناطراك":

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (باللغة الفرنسية : Société nationale pour le transport et commercialisation des hydrocarbures اختصاراً: Sonatrach) طبقاً للمرسوم رقم (63-491) الصادر بتاريخ: 1963/12/31، وكان نشاطها الأساسي إنتاج، نقل وتسويق المواد الكربوهيدراتية، وتعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد، وتمثل صادراتها من هذه المواد ما يقارب 95% من إجمالي صادرات الوطنية.

وفي سنة 1966 توسع نشاطها طبقاً للمرسوم (66-292) الصادر بتاريخ: 1966/09/22، حيث أسندت لها إلى جانب الإنتاج، النقل والتسويق، كل من مهمة الاستكشاف وتكرير المواد الكربوهيدراتية. وبمناسبة تأميم قطاع المحروقات في: 1971/02/24، تم إقامة قطبين صناعيين كبيرين هما:

- قطب أرزيو كأول منطقة صناعية؛

- قطب سكيكدة كثاني منطقة صناعية في بلادنا، والتي تقع في الشرق.

إن زيادة الاهتمام بتطوير المواد الأولية لاسيما المحروقات، أدى إلى هيكلة المؤسسة وإعادة تنظيمها سنة

1981، حيث انبثقت عنها ثمانية عشر مؤسسة كنفطال NAFTAL، أوننتيب ENTP، أونسب

ENSP، جيسيب GCB، جيتيب GTP، أونافور ENAFOR... إلخ، بهدف تحسين الفعالية

الاقتصادية والتنظيمية للمؤسسة من خلال تركيزها على مهامها الأساسية:

- الاستكشاف و البحث: Exploration et recherche ؛

- استغلال حقول النفط: Exploitation des gisements d'hydrocarbures ؛

- النقل بواسطة الأنابيب: Transport par canalisation ؛

- تجميع وتكرير الغاز الطبيعي: Liquéfaction et la transformation du gaz ؛

- تسويق المواد الكربوهيدراتية: Commercialisation des hydrocarbures .

كما استهدفت عملية إعادة الهيكلة هذه تقسيم ودعم اللامركزية في المؤسسة، وهذا بتبني نظام قرارات وظيفي يساعد كل مؤسسة فرعية وكل شعبة ضمن المجموعة على القيام بنشاطها بشكل مستقل.

وتعتبر سوناطراك من أهم المؤسسات البترولية في الجزائر وإفريقيا، فهي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. معتمدة على استراتيجية التنوع. وكذلك تطور سوناطراك نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر واستغلال الطاقة المنجمية.

بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وعدة بلدان في العالم: إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، في أمريكا اللاتينية (البيرو) وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية.

تحتل شركة سوناطراك أهمية استراتيجية إقليمية ودولياً، حيث صنفت في المرتبة الأولى في إفريقيا، الثانية عشر في العالم، وهي أيضا رابع مصدر للغاز الطبيعي المميع وثالث مصدر لغاز البترول المميع وخامس مصدر للغاز الطبيعي.

ثانياً: نشأة وتطور المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة

لقد تم إنشاء المنطقة الصناعية البتروكيميائية في 15 فيفري 1973، والتي تضم مجموعة من الوحدات والمركبات مثل: ENIP، NAFTAL، SOMIK... إلخ، ومن أجل رفع فعالية المنطقة الصناعية، أصبح من الضروري خلق هيئة تحمل على عاتقها انشغالات المتعاملين وتسعى لرعاية المصالح المشتركة لهم، من خلال توليها مهام عديدة كالتسيير، الأمن، الصيانة... إلخ

ومن هذا المنطلق، وبعد إدخال الإصلاحات على قطاع المحروقات وإعادة هيكلته جاء المرسوم 57-84 المؤرخ في 03 مارس 1984 عن وزارة الصناعية والطاقة القاضي بإنشاء مؤسسة ذات الأسهم تسمى مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية سكيكدة (بالفرنسية: **EGZIK: Entreprise de Gestion de la Zone Industrielle de Skikda**)، برأس مال قدره: 160000000 دج.

وفي 28 نوفمبر 1988 تم إصدار قرار اللجنة الوزارية المشتركة الذي يقضي باقتناء مجمع سوناطراك لمؤسسة EGZIK لتصبح أحد فروعها، وقد حصلت المؤسسة على شهادة ايزو (ISO 14001) للبيئة في فيفري 2005، وذلك للدور الإيجابي الذي تلعبه المؤسسة فيما يخص التقيد بآليات وميكانيزمات حماية البيئة والوقاية من مخاطر التلوث الصناعي، وفي تاريخ 01 جويلية 2009 تم إعادة إدماج مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK إلى شركة سوناطراك الأم لتتحول إلى المديرية الجهوية للمنطقة الصناعية سكيكدة (باللغة الفرنسية:

(**DRIK : Directrice Régionale Industrielle de Skikda**)

وقد بلغ عدد عمالها في سنة 2017: 615 عامل، أما مصادر تمويلها فتتمثل في عائدات الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها وتنقسم إلى:

- **عائدات عادية:** وهي عائدات الخدمات المقدمة إلى زبائنها العاديين والدائمين ممثلين في وحدات ومركبات المنطقة الصناعية سكيكدة، وتشمل هذه الخدمات: الأمن، الصيانة، وشبكة الاتصالات.
- **عائدات استثنائية:** وهي عائدات الخدمات خارج النشاط الأساسي للمؤسسة، منها:

- بطاقات الدخول إلى الوحدات المتعاقدة معها؛

- حقوق الدخول بالنسبة للعاشرين إلى المنطقة الصناعية.

وتقع المديرية الجهوية للمنطقة الصناعية سكيكدة على بعد 6 كلم شرق ولاية سكيكدة، يحدها شمالا مركب تميمع الغاز GL1/K وجنوبا المنطقة الصناعية العمرانية حمروش حمودي، بينما يحدها شرقا المنطقة العمرانية العربي بن مهيدي، في حين نجد مؤسسة الصيانة الصناعية سوميك SOMIK تحدها من الغرب.

الشكل رقم (01-03): موقع المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.



المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: طبيعة نشاط المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة

هي مؤسسة خدمتية، إذ تؤدي عدة أنشطة تصب في خدمة إدارة وتسيير المنطقة الصناعية سكيكدة، نذكر

منها:

- تسيير المنشآت القاعدية المشتركة (أشغال الطرق، تجهيزات، مياه كهرباء، وخدمات متنوعة)؛
- تنسيق مخططات التدخل للوقاية من مخاطر وحوادث التلوث؛
- تسيير مخطط الأمن الداخلي؛
- تنسيق مخططات الأمن الداخلي للوحدات الإنتاجية المتواجدة في المنطقة الصناعية؛
- التكوين في مجال الأمن الصناعي؛
- التنسيق التقني لمختلف المتعاملين لدى السلطات المحلية للمشاكل ذات المصالح المشتركة؛

- ترقية الخدمات المشتركة والأنشطة الضرورية للسير الحسن لقطب المحروقات؛
- تسيير القاعدة الصناعية و تسيير أراضي المنطقة الصناعية؛
- تسيير المعطيات ومخططات تهيئه المنطقة الصناعية؛
- تسيير مخططات المساعدات المتبادلة؛
- المساندة في الكفاح ضد الحرائق؛
- تسيير الأمن الإداري في مجالات عديدة منها: المرور، الوقوف، حماية الممتلكات، الأشخاص، والوقاية... الخ؛
- تقديم خدمات للمتعاملين في أحسن الظروف وبأقل التكاليف؛
- ترقية المصالح المشتركة والنشاطات الضرورية لتحقيق أهدافها خاصة، وعموما كل العمليات الصناعية والتجارية والمالية؛
- تطوير المصالح المختلفة للمنطقة الصناعية؛
- توفير شروط الأمن الداخلي للمنطقة الصناعية؛
- تسيير مخططات المساعدة للوحدات؛
- إعداد مخططات للحد من مخاطر التلوث الصناعي؛
- الرقابة على شروط تعمير المنطقة الصناعية.

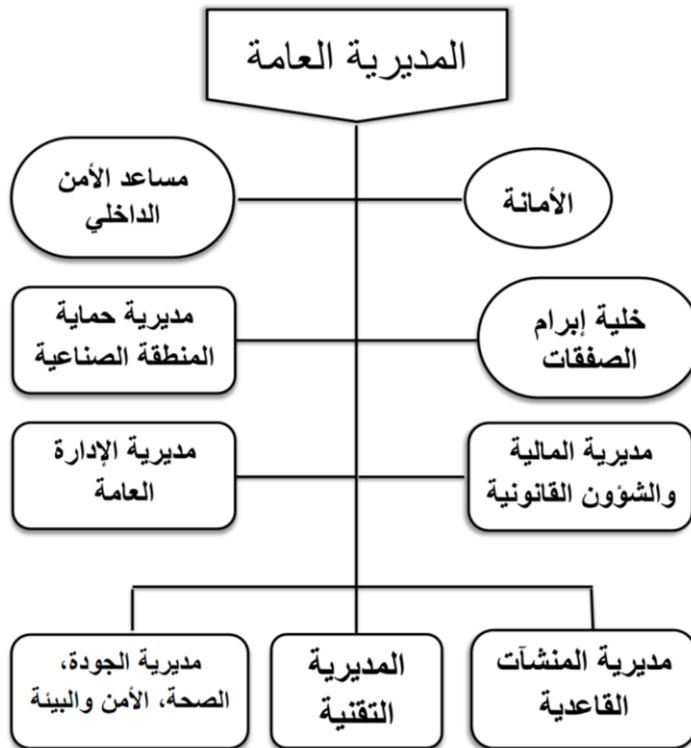
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة

يتشكل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية سكيكدة^(*) من المديرية العامة في قمة الهرم، يليها سكرتارية و خلية لإبرام الصفقات ومساعد الأمن الداخلي، ثم نجد ستة مديريات تتكفل كل واحدة منها بإنجاز الأهداف المسطرة في المخطط الخاص بالمؤسسة كل حسب اختصاصاتها، كما هو موضح في الشكل رقم (03-02).

أولا: المديرية العامة

- تعتبر المديرية العامة المشرف الأول والجهاز الأعلى في المؤسسة، من بين أهم مهامها نجد:
- متابعة النشاطات في المؤسسة واتخاذ أي قرار يهمها؛
 - المصادقة على الوثائق والتقارير الواردة من جميع مصالح المؤسسة؛
 - العمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وهذا بإدارة وتسيير المنطقة الصناعية فيما يخص مجال المنشآت المشتركة، الأمن والوقاية، وكذلك حماية المحيط.
- وتضم هذه المديرية خلية مساعدة لإبرام الصفقات، إلى جانب مساعد الأمن الداخلي والسكرتارية التي من مهامها المحافظة على أسرار عمل المؤسسة، إضافة إلى تلقيها المكالمات الهاتفية وتنظيم المواعيد مع المدير.

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.



المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على وثائق المؤسسة.

1) مساعد الأمن الداخلي:

- وهو مكتب مستقل تحت اشرف المدير العام، من مهامه ما يلي:
- التأكد من صحة معلومات الأمن والحماية المسجلة والمتداولة؛
- تقييم المراقبة الداخلية؛
- تدقيق وطائف الأمن والحماية المؤسسة من أجل مساعدة المديرية العامة في التحكم بأنشطتها الأمنية؛
- القيام بتقديم الاقتراحات اللازمة لتحسين نوعية الأمن والحماية؛
- السهر على احترام سياسات الأمن والحماية المطبقة في المؤسسة.

2) خلية إبرام الصفقات

- من بين المهام التي تسهر على تنفيذها هذه الخلية ما يلي:
- تعمل على إبرام الصفقات الخاصة بالموردين ومختلف المتعاملين مع المؤسسة؛
- تقوم بتسيير ومتابعة كل العمليات في جميع الميادين، وذلك حسب مخطط احتياجات الشركة؛
- تنظيم وتنسيق اللجان الخاصة بدراسة الملفات التقنية والتجارية وكل المشاريع والأشغال؛
- متابعة تنفيذ الإعلانات في المدة القانونية وكذلك العقود.

ثانيا: المديرية الفرعية.

يصل عددها إلى ست مديريات، كل مديرية لها مهامها الخاصة والتي تعمل على أدائها، وهي:

1- مديرية الإدارة العامة:

وهي المديرية التي تسهر على استغلال الطاقة البشرية والوسائل المادية في خدمة البرامج المسطرة ضمن المخطط العام للمؤسسة، وذلك من خلال تسيير شؤون العاملين والعمل على ترقية مردودهم بتنظيم دورات تكوينية علمية واعلامية، كما ترعى الوضع الاجتماعي للعمال داخل المؤسسة، وتعمل على توفير المناخ الصحي الذي يضمن سلامة العاملين بها ، وتضم هذه المديرية ثلاثة دوائر وخليّة إلى جانب السكرتاريا التي تسهر على التنسيق بين هذه الدوائر وهي:

1-1 دائرة الموارد البشرية:

وهي بدورها تضم 4 مصالح هي: مصلحة المستخدمين، مصلحة علاقات العمل والتقنيين، مصلحة الشغل والتسيير المهني، ثم مصلحة التكوين. وفي ما يلي عرض لأهم مهامها:

أ- مصلحة المستخدمين: التي تحوي فرعين كما يلي:

• فرع تسيير الإدارة: من بين أهم وظائفه:

- متابعة العطل السنوية والعطل الاستثنائية؛

- متابعة الملفات الإدارية للعمال؛

- السهر على تنفيذ القرارات المتخذة من القمة.

• فرع الأجرة: من بين ما يقوم به يلي:

- إعداد الأجر الشهري للعاملين الدائمين والمؤقتين؛

- تحليل مصاريف المهام؛

- القيام بالتصريحات الجبائية والضريبية.

ب- مصلحة علاقات العمل و التقنيين: من مهامها الرئيسية نذكر:

- دراسة ملفات العمال وتسوية وضعيتهم الإدارية؛

- معالجة الشكاوى المقدمة من طرف العمال والرد عليها؛

- السهر على تنفيذ القوانين والتشريعات العمالية؛

- تسوية النزعات الفردية والجماعية بين العمال والمؤسسة.

ج- مصلحة الشغل والتسيير المهني (مصلحة التوظيف):

بعدها تحدد كل مديرية احتياجاتها من اليد العاملة يرسلها إلى مصلحة التوظيف التي تقوم بالاتصال بمديرية

التشغيل بالولاية لإعلامها بالأمر، وبعدها ترسل هذه الأخير عينة من الملفات إلى هذه المصلحة، وبعد إجراء

اختبار كتابي أو شفوي للمرشحين، تعمل هذه المصلحة على إتمام إجراءات التوظيف.

د- مصلحة التكوين:

من بين أهم مهامها في مجال التكوين ما يلي:

- تقوم بالتعاون مع مملحة المستخدمين بإعداد مخططات تكوين العاملين بهدف رفع مستواهم وكذا الحرص على تطبيق هذه المخططات، أي السهر على تلبية احتياجات المؤسسة في مجال تكوين العمال؛
- تنفيذ برمج التكوين سواء كانت ملتقيات، دورت تدريبية (تكوين طويل أو قصير المدى)؛
- تسجيل العمال المعنيين بالتكوين وتعيين مكوّنين لهم؛
- تقييم المكوّنين و التكوين وفق معايير محددة؛
- تنظيم استقبال أفواج الطلبة المتربصين من الجامعات، والمعاهد ومختلف المدارس العليا.

1-2 دائرة التسيير الاجتماعي: من مهامها:

- إعداد ملفات التقاعد الخاصة بالعمال في المؤسسة؛
- العمل على استرداد التكاليف الطبية؛
- متابعة المنح العائلية (كمنحة وفاة أحد الوالدين، أو الأبناء، أو منحة الولادة... الخ)؛
- متابعة حوادث العمل و العطل المرضية.

1-3 دائرة الوسائل العامة:

من مهامها نذكر:

- أداء مختلف مهام الإدارة والقيام بجميع الأعمال ذات الطابع الإداري التي تخص هذه الدائر؛
- أداء جميع أنواع الصيانة كصيانة العتاد (عتاد النقل، عتاد الأشغال، عتاد الأمن،... إلخ) ، وكذلك صيانة الهياكل المشتركة، ونشير هنا إلى أن المؤسسة تحتوي على مركل هام للصيانة تقدر مساحته بـ: 3180 م²؛
- التموين المركزي للمؤسسة بالوسائل المادية و المستلزمات.

1-4 خلية التنظيم:

تعمل على إدارة وتنظيم وتطوير نشاطات المؤسسة، من بين أهم وظائفها متابعة تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار ومراقبة مدى تطبيقه.

2- مديرية حماية المنطقة الصناعية:

والتي تحتوي على وسائل مادية وبشرية مسخرة لتحقيق الحماية والأمن للمنطقة الصناعية، حيث تتمثل الوسائل البشرية في رجال الأمن الداخلي والخارجي والصناعي والإسعاف، بينما تتمثل الوسائل المادية في وسائل محاربة الحرائق والإسعاف وهياكل مخصصة للتمارين والتكوين.

يتمثل نشاطها أساسا في تسيير المنطقة، ويتمثل دورها في حماية ووقاية المحيط الكلي لقطب المحروقات من كل خطر أو تدخل أجنبي، وهي ملزمة بحماية جميع الوحدات المشتركة من الخارج ولحفاظة على ممتلكاتها، وكذلك الحماية من الداخل، إذ تقوم بتنظيم المرور ومراقبة الدخول والخروج. ومن مهامها الأساسية مساندة الوحدات في حالة الأخطار الكبيرة كالحرائق مثلا وتسيير التدخلات. تضم هذه المديرية:

- خلية قياس المحيط؛

- دائر الفضاءات المشتركة؛

- دائر مراقبة الدخول.

3- مديرية المالية والشؤون القانونية:

تضم هذه المديرية سكرتاريا وثلاثة دوائر وهي:

3-1- دائر المالية:

والتي تضم مصلحتين هما:

أ- مصلحة الخزينة: والتي تضم فرعين:

• فرع البنك والصندوق: الذي يتكفل بمعاملات الشركة المالية من خلال عمله على تسديد مختلف الفواتير، تسديد الأجور، منح تسبيقات عن المهام، منح سلف بمبالغ صغيرة من الصندوق، تعويض مبالغ الأدوية... الخ.

• فرع التحاليل المالية: الذي يقوم بعمليات التقارب البنكي كوسيلة للرعاية المالية، كذلك يعمل على تقديم الضمانات أو التسبيقات عند التعامل مع أطراف خارجة عن المؤسسة... الخ.

ب- مصلحة التقنيات التجارية: هي بدورها تضم فرعين:

• فرع المشاركة المالية: يعمل على توزيع التكاليف المشتركة بين الوحدات، أو بتعبير آخر فإن الوحدات تتحمل تكاليف تتقاسمها فيما بينها، وهذا الفرع يعمل على تحصيلها مثل: تكاليف الهاتف، مصاريف الأمن وغيرها.

• فرع بطاقات الزوار: يعد بطاقات الدخول لزوار المنطقة الصناعية من المتعاملين الخارجيين أو سيارات،... الخ، حيث يطالب هؤلاء بدفع مبلغ مالي رمزي كحق لدخول المنطقة الصناعية، ولذي يحدد حسب المدة و نوع السيارات و نوع العمل.

2-3- دائر المحاسبة:

من مهامها ضبط الحسابات وإعداد الميزانيات، وهي تضم مصلحتين كذلك هما:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: من مهامها نذكر:

- رصد القيود في اليوميات ونقلها إلى الميزانية العامة؛

- تحديد نتيجة الدورة الشهرية ثم السنوية؛

- نقل المعلومات إلى الميزانية بعد التأكد من عدم وجود الأخطاء.

وتضم الفروع الآتية:

• فرع الاستثمارات: يقوم بالتقييم المحاسبي للاستثمارات بمختلف أنواعها.

• فرع المخزن: يقوم بالتسجيل المحاسبي للمدخلات والمخرجات.

- فرع حساب لدى الغير: يعمل على تقييد المعاملات الخاصة بالموردين والزبائن (العملاء).
- فرع يضم إطار لضرائب: والذي يقوم بإعداد مختلف التصريحات الشهرية والسنوية لمصلحة الضرائب - التي تخضع لها المؤسسة طبعاً -، مثل الرسم على النشاط المهني TAP، الضريبة على الدخل الإجمالي IRG، الرسم على القيمة المضافة TVA، الضريبة على أرباح الشركات IBS.
- فرع مركزي (Centralisation): تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها مختلف الفروع في دفتر واحد.

ب- مصلحة الموازنة: وهي مصلحة تقوم بإعداد الميزانية التقديرية (ميزانية الاستغلال، وميزانية الاستثمار) للمؤسسة، كما تقوم بمتابعة ما يتحقق فعلاً على أرض الواقع خلال السنة بقصد ملاحظة الفروق إن وجدت، إضافة إلى ذلك نجد فرع يهتم بالحاسبة التحليلية يقوم بدراسة ومتابعة مختلف التكاليف قصد حساب النتيجة التحليلية.

3-2- الدائرة القانونية:

نجد فيها مصلحتين هما مصلحة التأمينات التي تهتم بالمعاملات مع شركات التأمين (خاصة حوادث العمل، إجراء عقود التأمينات)، ومصلحة المنازعات التي تهتم بالمنازعات الخارجية للمؤسسة، أي الدعاوى التي ترفعها أطراف خارجية ضد المؤسسة، بما في ذلك المتابعة القضائية والاتصال بالمحامين.

4- مديرية الجودة، الصحة، الأمن والبيئة:

مهمة هذه المديرية الأساسية هي التقليل من التلوث الناتج عن الصناعة البيتروكيميائية ولو بشكل تدريجي، وهي تضم:

- دائرة إدارة النوعية؛

- دائرة الأمن الصناعي؛

- دائرة الصحة والبيئة؛

- دائرة البيئة و الأمن.

5- مديرية المنشآت القاعدية:

من بين المهام التي تؤديها هذه المديرية ما يلي:

- دراسة وتسيير مخطط تهيئة القاعدة من الناحية الإدارية والعقارية؛

- تسيير الهياكل القاعدية المشتركة وتطويرها؛

- استغلال و تطوير قنوات الموصلات السلكية و اللاسلكية؛

- الاهتمام بتسيير مختلف الأشغال العمومية كإهتمام بشبكة تصريف المياه، شبكة الكهرباء وشبكة

الطرق، والترميمات المختلفة، بمعنى آخر تسيير النشاطات المربطة بالمحيط.

6- مديرية التقنية والتطوير:

هي مديرية أوكلت إليها مهمة الدراسات التي تتعلق بالمعلوماتية داخل المؤسسة وضمان التنسيق بين جميع المديريات والوحدات، كما تسهر على وضع بعض البرامج التطبيقية التي تستغلها الهيئات المستخدمة، ناهيك عن المعالجة الدائمة والمستمرة لاحتياجات المؤسسة في ميدان التكوين والإعلام الآلي للمنطقة الصناعية. تقوم هذه المديرية أيضا بتطوير البرامج ومختلف الدراسات التقنية خاصة المتعلقة بالإعلام الآلي وإيجاد الحلول للمشاكل التي تشغل باقي مديريات المؤسسة ومصالحها. وهذه المديرية تضم:

- خلية التخطيط؛
- دائرة التقنية؛
- دائرة التطوير؛
- دائرة الإعلام الآلي.

البحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

يتناول هذا المبحث استعراضاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينته، وإعداد أداة الدراسة (الاستبيان)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واختبار الفرضيات. وفي ما يلي وصف لهذه الإجراءات:

المطلب الأول: منهج، نموذج، مجتمع الدراسة ومصادرها

من الأهمية بمكان لكل باحث يريد إنجاز دراسة علمية أن يحدد المنهج المتبع والنموذج المراد اختباره ومجتمع الدراسة الذي يعد بمثابة المصدر الرئيسي لبيانات الدراسة:

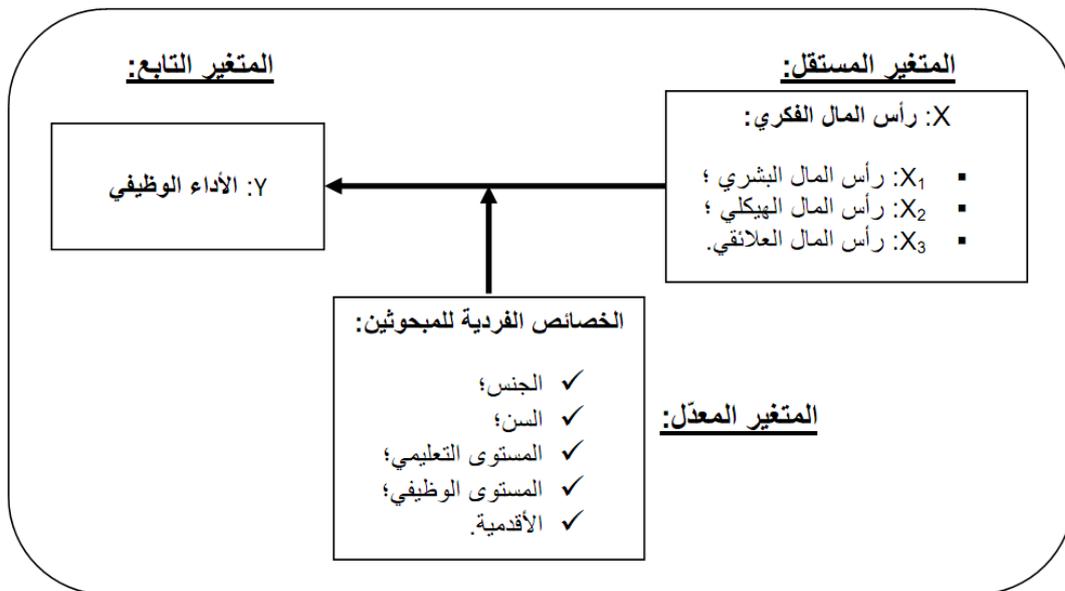
أولاً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في إطار إعدادها لهذه الدراسة وسعيًا لتحقيق أهدافها المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع الدراسة "دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة"، وتحليلها بغية الكشف عن حثياتها وتأكيدها درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

ثانياً: نموذج الدراسة:

بعد الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة، ويهدف إلى إجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار فرضياتها، تم وضع النموذج التالي:

الشكل رقم (03-03): نموذج الدراسة.



المصدر: الباحث اعتماداً على مجموعة من الدراسات السابقة.

رابعاً: مصادر جمع البيانات

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع البيانات التي تمكن الباحث من الوصول إلى المعلومات اللازمة، حيث يستطيع معرفة واقع الظاهرة المدروسة. ويهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:¹

• **المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها بمراجعتنا للكتب باللغات العربية، الفرنسية والانجليزية، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، الدوريات، المجلات العلمية، الانترنت، المقالات الورقية والالكترونية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة في محاولة منا لتغطية جوانب الموضوع في جميع مراحل البحث. وتتلخص أهمية اللجوء إلى المصادر الثانوية في التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

• **المصادر الأولية:** هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هذه الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرتها على تمكين المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية. حيث وبعد تصميم الاستبيان تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المختارة بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS.V.25) الإحصائي بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث. بالإضافة إلى استخدامنا للملاحظة والمقابلة من أجل تفسير أفضل للنتائج.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

نقصد بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة.²

وقد وقع الاختيار على مؤسسة "المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة" بوصفها ميدانا للدراسة الحالية. وعليه يتمثل مجتمع دراستنا في جميع إطارات المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة البالغ عددهم 120 إطاراً خلال فترة الدراسة.

¹ محمد عبد الغني سعودي و محسن احمد الحضري، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية. القاهرة، مصر، 1992، ص 16.

² السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 18.

لذلك وتبعاً لعدد إطارات المؤسسة تم توزيع الاستبيان عليهم عبر عدة زيارات ميدانية تم استرجاع (98)، استبعدت (05) استبانات منها لأنها غير صالحة للاستعمال ولا تتناسب مع شروط القبول، لذلك تم قبول (93) استبانة صالحة لتحليل النتائج، أي ما نسبته (77.50%) من مجتمع الدراسة. وبالتالي تكونت لدينا عشوائياً عينة بنسبة (77.50%)، لأننا أعطينا لكل فرد في المجتمع نفس الفرصة في الإجابة بإعطائه استمارة الاستبيان دون تدخل الباحث في اختيار مفردات العينة. وهي نسبة جيدة لتعميم النتائج فما بعد.

المطلب الثاني: أداة الدراسة واجراءات تطبيقها

تم في هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة من طرف الباحث في جمع البيانات من عينة الدراسة مبرزاً اجراءات بنائها وتحكيمها، ثم اختبار صدقها وثباتها، نبرز ذلك فيما يلي:

أولاً: أداة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الوظيفي تم اختيار الاستبيان كأداة للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا الدراسة، وبعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث مر تصميم نموذج الاستبيان بالخطوات التالية:

● **تحديد الهدف من الاستبيان:** والذي يستمد أساساً من هدف الدراسة، حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها، أين وزع على اطارات المديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، بهدف إبراز دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، والتي تم توزيعها فيما بعد على محورين.

● **تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره:** التي تلخصت في جملة الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات؛

● **التصميم الاستبيان:** حيث تم تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيباً منطقياً تصب مضمينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى جزأين على النحو:

◀ **القسم الأول:** يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، الأقدمية (عدد سنوات الخبرة المهنية في المؤسسة الحالية)، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي. حيث أن هذه الخصائص تساعد على تفسير بعض النتائج التي يعزى الاختلاف فيها إلى الخصائص الفردية، كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

◀ **القسم الثاني:** و يحتوي على محاور الاستبيان و يتكون من محورين هما:

1) المحور الأول: والمتعلق بالمتغير الأول (المتغير المستقل) رأس المال الفكري و يحتوي على 52 عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة المختارة، موزعة على ثلاثة أبعاد تم اختيارها لهذه الدراسة هي:

- رأس المال البشري: و تمثله العبارات المرقمة من 1 إلى 20

- رأس المال الهيكلي: و تمثله العبارات المرقمة من 21 إلى 40

- رأس المال العلائقي: و تمثله العبارات المرقمة من 41 إلى 52

2) المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير الثاني (المتغير التابع) الأداء الوظيفي و يحتوي على (18) عبارة مرقمة من 53 إلى 70 تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، والتي تم الاعتماد في أعدادها على مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة المدروسة بنسبة كبيرة.*
وقد تم استخدام سلم ليكارت (Likert) الخماسي، حيث يشكل إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد، يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعلى المبحوث وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة (التي يختارها)، حيث أن الاختيار "موافق بشدة" يعني (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجة، وصولاً إلى الاختيار "غير موافق بشدة" الذي يعني درجة (1).

ثانيا: صدق أداة الدراسة (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث نعتمد على ما يلي:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهر:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، وللتأكد من أنها تخدم أهدافها، تم عرض الاستبيان على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة سكيكدة وجامعات جزائرية أخرى لدراسة الاستبيان، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

* : الملحق رقم (02)، الملحق رقم (03)، الملحق رقم (04).

2. صدق المحك:

تم التأكد من صدق المحك للأداة بحساب معاملته من خلال اخذ الجذر التربيعي (معامل الثبات ألفا كرونباخ)، والنتائج وضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): معاملات الصدق لأداة الدراسة.

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل الصدق
بعد رأس المال البشري	20	0.950
بعد رأس المال الهيكلي	20	0.967
بعد رأس المال العلائقي	12	0.952
متغير رأس المال الفكري	52	0.983
متغير الأداء الوظيفي	18	0.949
الاستبيان ككل	70	0.986

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

نلاحظ من الجدول رقم (03-01) أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.986) وهو معامل مرتفع، ومناسب لأغراض هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث (كلها أكبر من 0,95)، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه، فبلغ معامل الصدق 0.950 بالنسبة لبعده رأس المال البشري، و0.967 بالنسبة لبعده رأس المال الهيكلي، و0.952 بالنسبة لبعده رأس المال العلائقي، ليشكل ما قيمته 0.983 بالنسبة لمتغير رأس المال الفكري، أما متغير الأداء الوظيفي فبلغ معامل صدقه 0.949.

3. صدق الاتساق الداخلي:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان) حيث تكون قيم الارتباط معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

• الاتساق الداخلي لعبارات بعد رأس المال البشري مع هذا البعد ومع متغير رأس المال الفكري والاستبيان ككل:

الجدول التالي يظهر معاملات الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لكل عبارة من عبارات بعد رأس المال البشري مع هذا البعد ومع متغير رأس المال الفكري ثم مع الدرجة الكلية للمقياس:

الجدول رقم (03-02): معاملات ارتباط عبارات بعد رأس المال البشري (TH) معه ومع متغير رأس المال الفكري (TIC) ومع الدرجة الكلية (T).

الرقم	عبارات بعد رأس المال البشري	TH	TIC	T
1	تناسب المؤهلات العلمية للعاملين بمؤسستنا مع الوظائف الموكلة إليهم.	0,480**	0,518**	0,490**
2	يتوفر لدى العاملين مؤسستنا المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار لأداء مهامهم على أكمل وجه.	0,582**	0,590**	0,599**
3	تعلم مؤسستنا على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.	0,537**	0,492**	0,451**
4	يوجد بمؤسستنا تشارك في المعرفة من خلال الاستفادة من خبرات العاملين القدامى.	0,680**	0,556**	0,488**
5	تمتلك مؤسستنا عدد كافي من العاملين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل المطلوب.	0,488**	0,443**	0,418**
6	توفر مؤسستنا الفرصة للعاملين لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	0,709**	0,687**	0,647**
7	تشجع مؤسستنا العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	0,726**	0,653**	0,606**
8	تساهم الخبرة العلمية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشاكل التي تواجههم في العمل.	0,540**	0,400**	0,421**
9	تميل الإدارة العليا للأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	0,534**	0,412**	0,408**
10	تشجع مؤسستنا العاملين على الإبداع وتطوير العمل بشكل مستمر.	0,718**	0,729**	0,687**
11	يملك العاملون بمؤسستنا القدرة على القيام بأعمال ابتكارية.	0,480**	0,447**	0,455**
12	يتمتع العاملون بمؤسستنا بالأفكار الجديدة.	0,564**	0,463**	0,472**
13	يتمكن العاملون بمؤسستنا من تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	0,535**	0,545**	0,568**
14	يتوفر لدى العاملين بمؤسستنا القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	0,410**	0,408**	0,410**
15	تركز مؤسستنا على التكوين والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	0,641**	0,696**	0,662**
16	يملك العاملون بمؤسستنا القدرات والمهارات الكافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	0,490**	0,426**	0,438**
17	يغلب على العاملين بمؤسستنا العمل الجماعي وروح الفريق.	0,713**	0,659**	0,637**
18	تستفيد مؤسستنا من عمل أفرادها كفريق عمل واحد.	0,722**	0,649**	0,597**
19	يشارك العاملون بآرائهم في فرق العمل من أجل تبادل الخبرات بينهم.	0,688**	0,588**	0,565**
20	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات اليومية بالعمل.	0,702**	0,573**	0,522**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

نلاحظ من الجدول رقم (02-03) الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه (رأس المال البشري)، ثم مع المتغير الذي تنتمي إليه (رأس المال الفكري)، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,726 و 0,410) بالنسبة للعبارة مع بعدها ومحصورة بين (0,729 و 0,400) لكل عبارة مع المتغير، ومحصورة بين (0,662 و 0,408) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وجميعها دالة عند مستوى معنوية (0.01).

• الاتساق الداخلي لعبارات بعد رأس المال الهيكلي مع هذا البعد ومع متغير رأس المال الفكري والاستبيان ككل:

الجدول التالي يظهر معاملات الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لكل عبارة من عبارات بعد رأس المال الهيكلي مع هذا البعد ومع متغير رأس المال الفكري ثم مع الدرجة الكلية للمقياس:

الجدول رقم (03-03): معاملات ارتباط عبارات بعد رأس المال الهيكلي (TS) معه ومع متغير رأس المال الفكري (TIC) ومع الدرجة الكلية (T).

الرقم	عبارات بعد رأس المال الهيكلي	TS	TIC	T
21	تحرص مؤسستنا على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	0,519**	0,476**	0,405**
22	تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.	0,679**	0,572**	0,583**
23	يقدم نظام المعلومات بمؤسستنا المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب.	0,744**	0,650**	0,624**
24	تتخذ مؤسستنا الاجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	0,581**	0,525**	0,475**
25	تعتمد مؤسستنا على سياسة واضحة في تقييم الأداء ومعالجة أي انحرافات.	0,757**	0,692**	0,668**
26	يتم اعتماد كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	0,702**	0,654**	0,597**
27	تشرح مؤسستنا السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.	0,718**	0,697**	0,651**
28	تعتمد مؤسستنا سياسة واضحة في تعيين أو تكوين أو مكافأة أو تعويض أو فصل العاملين لديها.	0,730**	0,727**	0,708**
29	تقوم مؤسستنا بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر.	0,561**	0,554**	0,523**
30	تقوم مؤسستنا بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	0,696**	0,715**	0,679**
31	تقارن مؤسستنا أداء عملياتها الإدارية مع مؤسسات أخرى بهدف تحسينها.	0,675**	0,725**	0,702**

0,659**	0,684**	0,679**	32	تتم بمؤسستنا العمليات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة.
0,733**	0,744**	0,792**	33	تسعى مؤسستنا إلى بناء برامج وخطط تهدف إلى حفظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.
0,360**	0,421**	0,514**	34	تخصص مؤسستنا ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب (تكوين) العاملين.
0,613**	0,672**	0,733**	35	تخصص مؤسستنا كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.
0,645**	0,679**	0,741**	36	توفر مؤسستنا البرامج التدريبية (التكوينية) بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية (التكوينية) للعاملين.
0,757**	0,745**	0,787**	37	تعتمد مؤسستنا على هيكل تنظيمي مناسب يمنح العاملين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد.
0,594**	0,572**	0,539**	38	يمتلك العاملون حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.
0,579**	0,534**	0,505**	39	طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي .
0,638**	0,665**	0,689**	40	تسعى مؤسستنا إلى تطور هيكلها التنظيمي بما يتناسب وتطوير الأداء الوظيفي في بيئة العمل.

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01 ≤ a)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

نلاحظ من الجدول رقم (03-03) الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه (رأس المال الهيكلي)، ثم مع المتغير الذي تنتمي إليه (رأس المال الفكري)، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,792 و 0,514) بالنسبة للعبارة مع بعدها ومحصورة بين (0,745 و 0,476) لكل عبارة مع المتغير، ومحصورة بين (0,757 و 0,405) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وجميعها دالة عند مستوى معنوية (0.01).

• الاتساق الداخلي لعبارات بعد رأس المال العلائقي مع هذا البعد ومع متغير رأس المال الفكري والاستبيان ككل:

الجدول التالي يظهر معاملات الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لكل عبارة من عبارات بعد رأس المال العلائقي مع هذا البعد ومع متغير رأس المال الفكري ثم مع الدرجة الكلية للمقياس:

الجدول رقم (03-04): معاملات ارتباط عبارات بعد رأس المال العلائقي (TR) معه ومع متغير رأس المال

الفكري (TIC) ومع الدرجة الكلية (T).

الرقم	عبارات بعد رأس المال العلائقي	TR	TIC	T
41	توفر مؤسستنا ميزانية مناسبة لتقديم خدمات متميزة للعاملين.	0,607**	0,539**	0,540**
42	تحرص مؤسستنا على تشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين.	0,730**	0,747**	0,692**
43	تهتم مؤسستنا بتحقيق رضا وولاء الزبائن، ومعرفة اقتراحاتهم وأرائهم وتلبية رغباتهم.	0,783**	0,782**	0,729**
44	تهتم مؤسستنا ببناء علاقات طيبة مع الموردين، وتحرص على تسديد مستحقاتهم.	0,720**	0,691**	0,632**
45	لدى مؤسستنا قاعدة بيانات كاملة حول الزبائن والموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	0,710**	0,585**	0,502**
46	تقوم مؤسستنا بتنفيذ العديد من الفعاليات من أجل المحافظة على العلاقات الجيدة بينها وبين المجتمع.	0,714**	0,633**	0,559**
47	تقوم مؤسستنا بمجموعة من التحالفات والاتفاقيات مع مؤسسات أخرى من أجل إنجاز أعمالها.	0,431**	0,421**	0,411**
48	تقوم مؤسستنا بدراسات استطلاعية لتغيرات بيئة الأعمال لتبقى مواكبة لتطوراتها.	0,732**	0,635**	0,568**
49	تسعى مؤسستنا إلى تطبيق معايير جودة الأداء المحلية والعالمية.	0,771**	0,702**	0,660**
50	تعمل مؤسستنا بصورة مستمرة على ضمان جودة الأداء الإداري والمهني.	0,767**	0,776**	0,739**
51	تحرص مؤسستنا على نشر ثقافة جودة الأداء بين العاملين.	0,826**	0,794**	0,785**
52	تحرص مؤسستنا على إطلاع وإعلام العاملين على النتائج المرتبطة بعملهم.	0,640**	0,630**	0,595**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a≤0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-04) الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع البعد الذي تنتمي إليه (رأس المال العلائقي)، ثم مع المتغير الذي تنتمي إليه (رأس المال الفكري)، ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,826 و 0,431) بالنسبة للعبارة مع بعدها ومحصورة بين (0,794 و 0,421) لكل عبارة مع المتغير، ومحصورة بين (0,785 و 0,411) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وجميعها دالة عند مستوى معنوية (0.01).

• الاتساق الداخلي لعبارات متغير الأداء الوظيفي مع هذا المتغير ومع الاستبيان ككل:

الجدول التالي يظهر معاملات الارتباط (بيرسون) (Pearson correlation) لكل عبارة من عبارات متغير الأداء الوظيفي مع هذا المتغير ثم مع الدرجة الكلية للمقياس:

الجدول رقم (03-05): معاملات ارتباط عبارات متغير الأداء الوظيفي (TP) معه ومع الدرجة الكلية (T).

الرقم	عبارات متغير الأداء الوظيفي	TP	T
53	يملك العاملون بمؤسستنا المعرفة الكافية عن كيفية أداء أعمالهم وعن طبيعة الوظيفة.	0,589**	0,591**
54	يتابع العاملون بمؤسستنا باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصهم الوظيفي بهدف تحسين أدائهم.	0,642**	0,662**
55	يملك العاملون بمؤسستنا المعرفة التامة بسياسات المؤسسة المتعلقة بالعمل.	0,564**	0,569**
56	يملك العاملون بمؤسستنا القدرة على اختيار الاجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام المختلفة الموكلة إليهم.	0,507**	0,499**
57	يملك العاملون بمؤسستنا الرغبة والحماس لإنجاز ما يطلب منهم من أعمال.	0,589**	0,536**
58	يتقبل العاملون بمؤسستنا الأساليب الجديدة في العمل.	0,674**	0,601**
59	يتحمل العاملون بمؤسستنا المسؤولية عن نتائج أعمالهم الشخصية.	0,535**	0,489**
60	يتميز العاملون بمؤسستنا بالقدرة على تطوير أساليب العمل والسعي من أجل تحسين أدائهم.	0,587**	0,563**
61	حجم الأعمال التي يكلف بها العاملين بمؤسستنا يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم.	0,593**	0,604**
62	يوجد عدد كافي من العاملين بمؤسستنا للقيام بالأعمال المطلوبة.	0,499**	0,488**
63	يلتزم العاملون بمؤسستنا بالأوقات الرسمية للعمل بالمؤسسة.	0,639**	0,593**
64	يحرص العاملون بمؤسستنا على استغلال وقت العمل.	0,751**	0,680**
65	ينجز العاملون بمؤسستنا الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.	0,726**	0,621**
66	ينجز العاملون بمؤسستنا الأعمال الموكلة إليهم بالترتيب حسب الأولوية.	0,652**	0,560**
67	ينجز العاملون بمؤسستنا الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	0,726**	0,677**
68	ينجز العاملون بمؤسستنا في العادة أعمال تفوق المتوقع منهم.	0,483**	0,409**
69	يتميز أداء العاملين بمؤسستنا بالإتقان وقلة الأخطاء.	0,748**	0,692**
70	يطبق ويحترم العاملون بمؤسستنا جميع المعايير والاجراءات والقواعد المرتبطة بأعمالهم.	0,719**	0,733**

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a≤0.01)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

نلاحظ من الجدول رقم (03-05) الذي يبين معاملات الارتباط لكل عبارة مع المتغير الذي تنتمي إليه (الأداء الوظيفي) ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,751 و 0,483) بالنسبة للعبارة مع المتغير، ومحصورة بين (0,733 و 0,409) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وجميعها دالة عند مستوى معنوية (0.01).

4. الصدق البنائي:

للتحقق من الصدق البنائي للاستبيان قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للمقياس (كل فقرات الاستبيان)، نبرز ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (03-06): مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

الاستبيان ككل	متغير الأداء الوظيفي	متغير رأس المال الفكري	بعد رأس المال العلائقي	بعد رأس المال الهيكلي	بعد رأس المال البشري	الأبعاد والمتغيرات
0,871**	0,735**	0,909**	0,756**	0,805**	1	بعد رأس المال البشري
0,914**	0,778**	0,949**	0,847**	1	0,805**	بعد رأس المال الهيكلي
0,871**	0,704**	0,938**	1	0,847**	0,756**	بعد رأس المال العلائقي
0,949**	0,792**	1	0,938**	0,949**	0,909**	متغير رأس المال الفكري
0,941**	1	0,792**	0,704**	0,778**	0,735**	متغير الأداء الوظيفي
1	0,941**	0,949**	0,871**	0,914**	0,871**	الاستبيان ككل

** : ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

نلاحظ من الجدول رقم (03-06) الذي يبين معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض، ثم معاملات ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع فقرات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0.704 و 0.949) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. ولقد تم في هذه الدراسة استخدام اختبار "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الذي يعد أحد الاختبارات شيوعا واستخداما فيمثل هذه الدراسات.

نلاحظ من الجدول رقم (03-07) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان تتراوح قيمه ما بين (0.901 و 0.966) كما بلغ معامل الثبات الإجمالي (0.972) وهي قيم مرتفعة جدا، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع، هذا يؤكد أن الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، بالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

جدول رقم (03-07): قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

الأبعاد والمتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
بعد رأس المال البشري	20	0.903
بعد رأس المال الهيكلي	20	0.935
بعد رأس المال العلائقي	12	0.907
متغير رأس المال الفكري	52	0.966
متغير الأداء الوظيفي	18	0.901
الاستبيان ككل	70	0.972

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد ما تم تفرغ محتوى الاستبيانات وإدخالها في الحاسب الآلي، وتبويبها وتحويلها إلى أرقام وتميزها، وتحقيقاً لأهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss (مختصر ل: **Statistical Package for Social Sciences**) النسخة (25)، للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام ما يتوفر عليه من الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية:

وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف الظاهرة ومختلف مكوناتها كما هي، ومن بين الأساليب التي تم استخدامها ما يلي:

- 1) التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان؛
- 2) المنوال: ويعبر عن البديل الأكثر تكراراً، ويستخدم لمعرفة اتجاه الإجابة عن أسئلة الاستبيان؛
- 3) المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات؛
- 4) الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين الأوساط الحسابية؛
- 5) نسبة التوفر: لمعرفة نسبة توفر المؤشر المستخدم في القياس في ميدان الدراسة، وتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التوافر} = (\text{المتوسط الحسابي لكل عبارة} / \text{عدد المستويات}) \times 100 \dots\dots\dots (01-03)$$

حيث أن: عدد المستويات = 5.

6) مستوى مؤشر القياس:

ولتوضيح كيفية تحديدنا لمستوى مؤشر القياس، فقد اعتمدنا على سلم (ليكرت الخماسي) حيث تم تقسيم الإجابات إلى خمس فئات، وعلى أساسها نحكم على مستوى مؤشر القياس، سواء كان منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً. وحدد الباحث مستوى مؤشر القياس لعبارات وأبعاد ومتغيرات الدراسة في ميدان الدراسة بتخصيص مستويات أساسية، ممثلة بفئات للمتوسطات الحسابية، حدد طول كل منها بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}) / \text{عدد المستويات} \dots\dots\dots (02-03)$$

$$\text{أي: } 0.80 = 5 / (1-5)$$

وعليه يكون مستوى مؤشر القياس كما يلي:

الجدول رقم (01): درجات الانطباق لتصورات أفراد العينة.

5	4	3	2	1	السلم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الإجابة
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جداً	مستوى مؤشر القياس
[5 - 4.20]]4.20-3.40]]3.40-2.60]]2.60-1.80]]1.80 - 1]	فئات المتوسطات

المصدر: من اعداد الباحث.

7) الوزن النسبي: ويبرز نسبة المكون الجزئي (بعد) في تكوين الكل (المتغير)، ولتوضيح كيفية إحساب الوزن

النسبي استخدمنا المعادلة التالية:

$$\text{الوزن النسبي} = (\text{نسبة توفر البعد/مجموع نسب توفر الأبعاد كلها}) * 100 \dots\dots\dots (03-03)$$

8) التمثيل البياني: لتوضيح القيم المحصل عليها بيانياً.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية الاستدلالية

وتم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية للاستدلال عن وجود تأثيرات وارتباطات بين مختلف مكونات الظاهرة المدروسة أو لا، لذا سميت بالاختبارات لأن نتائجها قد تكون إيجابية (وجود) أو سلبية (عدم وجود) بناء على فرضية مسبقة، ومن بين الأساليب التي تم استخدامها ما يلي:

1) اختبار الثبات: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة

إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث قام الباحث باستخدام معامل الثبات معتمداً على طريقة "ألفا كرونباخ"؛

2) اختبار الصدق: باستخدام معامل صدق المحك لقياس صدق أداة البحث؛

3) اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kotosis)

بهدف معرفة إذا ما كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؛

(4) اختبار الارتباط: باستخدام معامل الارتباط لبيرسون الذي يهتم بتحديد طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط بيرسون، حيث تتراوح قيمته بين (1 و -1)؛
(5) اختبار جوهريّة الفروق بين متوسطي مجموعتين: باستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test) الذي يهتم بقياس ما إذا كانت مجموعتان مختلفتان عن بعضهما البعض في خاصية أو متغير ما أم لا؛

(6) اختبار جوهريّة الفروق بين متوسطات عدد من المجموعات: اختبار F لتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والذي يوضح ما إذا كان هناك فرق معنوي بين المتوسطات لأكثر من مجموعتين؛
(7) تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): استخدم هذا التحليل لمعرفة مدى ملائمة نموذج الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة؛

(8) اختبار الانحدار الخطي البسيط: يهتم بتقدير العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل واحد، إذ يمكن صياغة نموذج الانحدار البسيط على النحو التالي:

$$Y = B_0 + B_1.X + e \quad \dots\dots\dots (04-03)$$

(9) اختبار الانحدار الخطي المتعدد: يهتم بتقدير العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة، إذ يمكن صياغة نموذج الانحدار المتعدد على النحو التالي:

$$Y = B_0 + B_1.X_1 + B_2.X_2 + \dots\dots\dots + e \quad \dots\dots\dots (05-03)$$

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال تحليل البيانات المجمعة من الميدان بالاعتماد على أداة الدراسة، ثم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات إضافة إلى تحليل وتفسير محاور الاستبيان لمتغيري الدراسة المستقل (رأس المال الفكري) والتابع (الأداء الوظيفي).

المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وأخيرا الأقدمية المتمثلة في سنوات الخبرة. حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية والدوائر النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1. خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

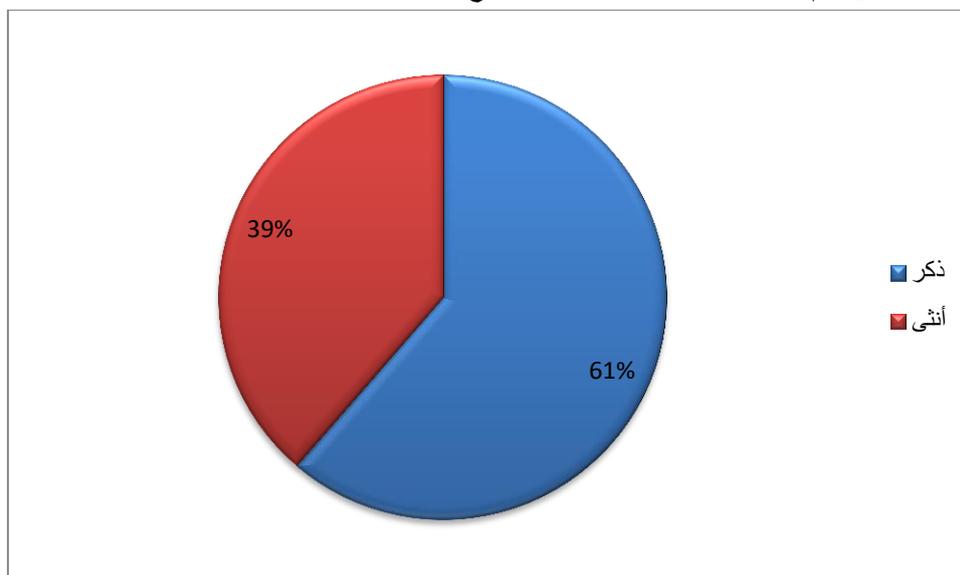
الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم (03-09): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	57	61,30 %
	أنثى	36	38,70 %
المجموع		93	100,00 %

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (SPSS; v25).

الشكل رقم (03-04): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (SPSS; v25)

من خلال الجدول رقم (03-09) يتضح أن الذكور بالمؤسسة حازوا على العدد الأكبر بنسبة 61,30%، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة لاسيما خدمات الصيانة والأعمال الميدانية بالمنطقة الصناعية التي تتطلب

عنصر الذكور مثل هذا النوع من النشاط. في حين نجد أن نسبة الإناث كانت 38,70 %، وهي نسبة لا بأس بها نظرا للأعمال والخدمات الإدارية التي تقدمها المؤسسة والتي تتوافق مع إمكانيات وخصائص الجنس الأنثوي. والرسم البياني الممثل بالشكل رقم (03-04) يبين بوضوح الفارق في نسبة الذكور والإناث في عينة الدراسة.

2. خصائص عينة الدراسة من حيث السن:

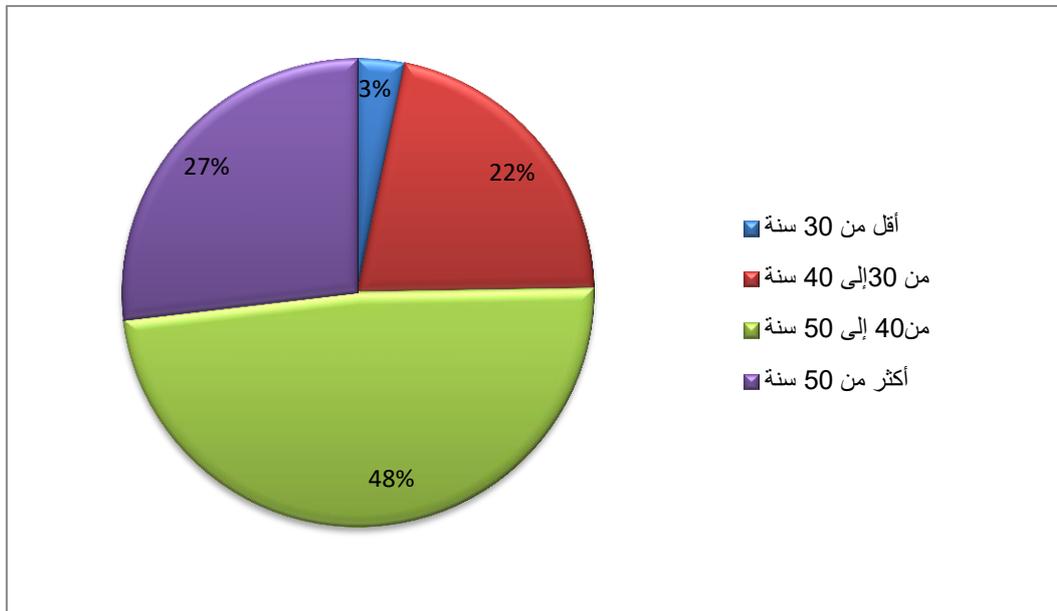
الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن:

الجدول رقم (03-10): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	03	% 03,20
	من 30 إلى 40 سنة	20	% 21,50
	من 40 إلى 50 سنة	45	% 48,40
	أكثر من 50 سنة	25	% 26,90
	المجموع	93	% 100,00

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (SPSS; v25).

الشكل رقم (03-05): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.



المصدر: من إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من خلال الجدول أعلاه رقم (03-10) يظهر أن أكبر نسبة نالتها الفئة العمرية الثالثة [من 40 إلى 50 سنة] بنسبة (48,40%)، ثم الفئة العمرية الرابعة [أكثر من 50 سنة] بنسبة (26,90%)، ثم الفئة العمرية الثالثة [من 30 إلى 40 سنة] بنسبة (21,50%)، وفي الأخير تأتي أقل نسبة للفئة العمرية [أقل من 30 سنة] بنسبة (03,20%). ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن معظم إطارات المؤسسة محل الدراسة يفوق سنهم

40 سنة، وبالنظر إلى شروط التوظيف في مؤسسة سوناطراك بالخصوص شرط السن الذي لا يمكن أن يتجاوز الـ 30 سنة فهذا يعني أن إطارات المؤسسة من الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، وهذا ما سيتم التأكد منه من خلال دراسة خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية، إضافة إلى أنه مؤشر جيد يعبر عن استقرار وظيفي مرتفع وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ برأس مالها البشري (وهذا معروف لدى العامة نظرا لارتفاع مرتبات العاملين بها). والرسم البياني الممثل الشكل رقم (03-05) يتيح المقارنة بوضوح بين نسب توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن.

3. خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي:

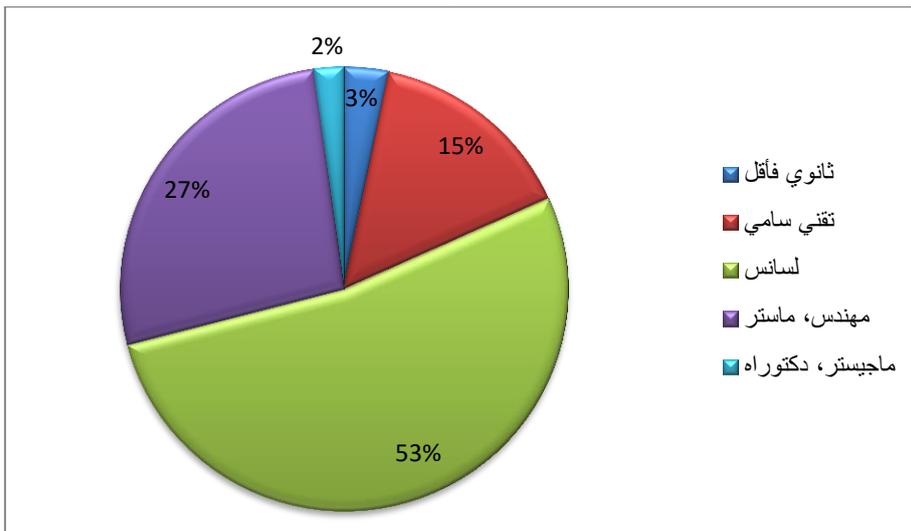
يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	3	03,20 %
	تقني سامي	14	15,10 %
	لسانس	49	52,70 %
	مهندس، ماستر	25	26,90 %
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	2	02,20 %
	المجموع	93	100,00 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

الشكل رقم (03-06): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر كانت للفئة الثالثة، والتي تشير إلى أن غالبية إطارات المؤسسة لديهم مستوى ليسانس حيث بلغت النسبة (52,70%)، تليها فئة حاملي شهادة مهندس أو شهادة الماستر (BAC+5) بنسبة (26,90%)، تليها فئة التقنيين السامين بنسبة (15,10%)، ثم فئة ثانوي فأقل بنسبة (03,20%) وفي الأخير فئة دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة (02,20%)، ويمكن التمييز بين هذه النسب بوضوح من خلال الشكل رقم (03-11).

حيث يتضح أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي (لسانس، مهندس، ماجستير، دراسات عليا) بنسبة (82,70%) وأمر طبيعي فهذا هو المستوى الموافق مع مستوى الوظيفي للإطارات، أن هناك نسبة قليلة (17,30%) ذات مستوى أقل من الجامعي (ثانوي فأقل، تقني سامي)، وهذه الفئة في الحقيقة تم ترقيتها لمنصب إطار نتيجة سنوات الخبرة لديها وكذا تلقيها التكوينات اللازمة لشغل هذه المناصب. تؤكد هذه النتائج حرص المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة علميا وذات الشهادات الجامعية العليا لكي يكونوا على علم تام بأهمية المعرفة وتطبيقها في مجال عملهم، بما يضمن لها التفوق التنافسي والريادة، وأيضا نجاح العمل التسييري الذي يقومون به.

4. خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

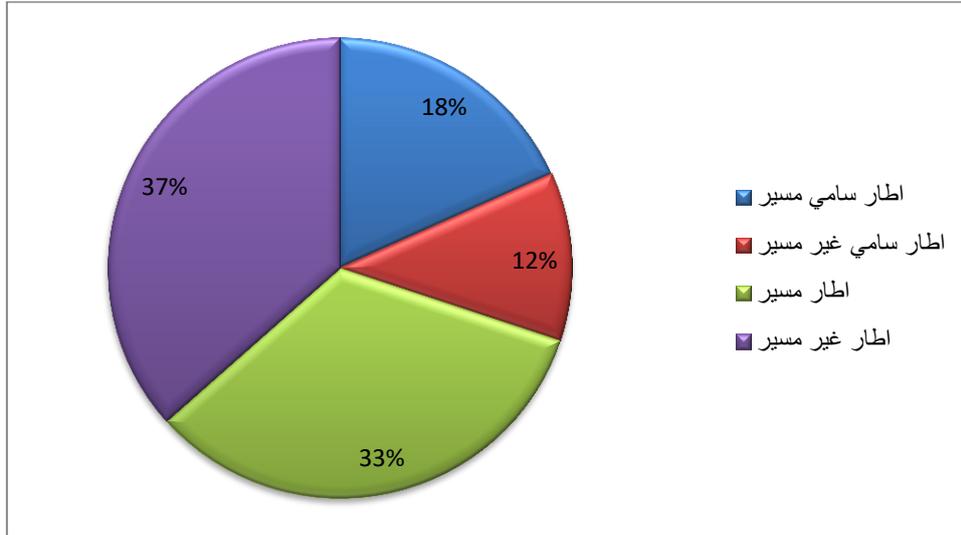
الجدول رقم (03-12): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	اطار سامي مسير	17	18,30%
	اطار سامي غير مسير	11	11,80%
	اطار مسير	31	33,30%
	اطار غير مسير	34	36,60%
	المجموع	93	100,00%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الأفراد الذين يشغلون منصب "اطار غير مسير" قد حازت على نسبة (36,60%) وهي أعلى نسبة، وتليها فئة الأفراد الذين يشغلون منصب "اطار مسير" بنسبة (33,30%)، وتليها فئة الأفراد الذين يشغلون منصب "اطار سامي مسير" بنسبة (18,30%)، وفي الأخير فئة الأفراد الذين يشغلون منصب "اطار سامي غير مسير" بنسبة (11,80%). وتظهر هذه النسب تمايزا بوضوح من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم ((03-07): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

5. خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية:

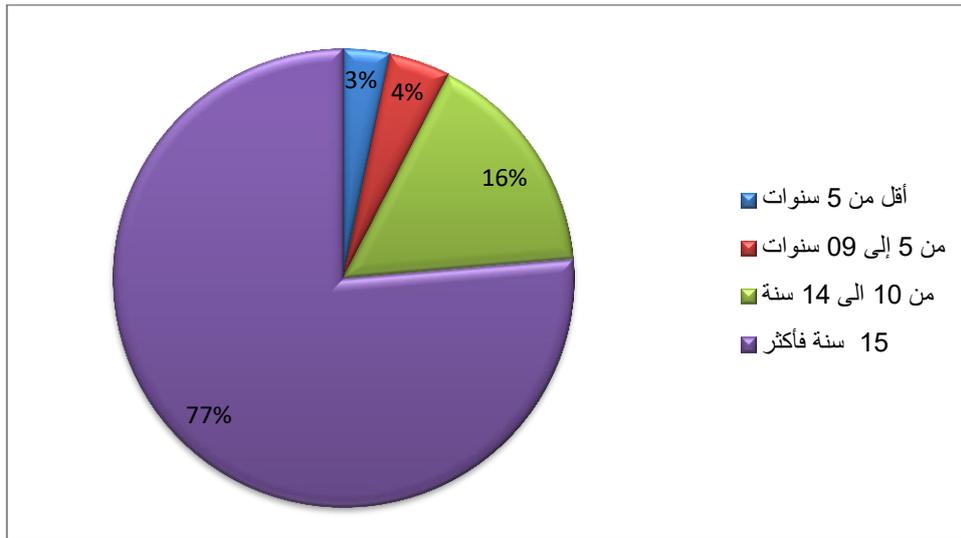
الجدول رقم ((03-13): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الأقدمية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	3	% 03,20
	من 5 إلى 09 سنوات	4	% 04,30
	من 10 إلى 14 سنة	15	% 16,10
	15 سنة فأكثر	71	% 76,30
	المجموع	93	% 100,00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة بالشركة محل الدراسة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الرابعة [15 سنة فأكثر] بنسبة (76,3%)، تليها الفئة الثالثة [من 10 إلى 14 سنة] بنسبة (16,10%)، تليها الفئة الثانية [من 5 إلى 09 سنوات] بنسبة (16,10%)، وفي الأخير الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات] بنسبة (04,30%). وتظهر هذه النسب متميزة بوضوح من خلال الشكل رقم ((03-08). ويظهر من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تتمتع بقدرة هائلة للاحتفاظ بالموارد البشري نظرا للمزايا المادية التي تمنحها للعاملين مقارنة بنظيراتها في سوق العمل، وهذا مؤشر على تراكم الخبرات لدى إطارات المؤسسة واستقرارهم الوظيفي، ويعبر عن امتلاك هؤلاء الأفراد للخبرة اللازمة لتولي المناصب والتحكم في مهامهم نتيجة للمعارف والمهارات التي اكتسبوها طيلة سنوات الخبرة.

الشكل رقم (03-08): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الأقدمية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

المطلب الثاني: تحليل وتفسير بيانات متغيري الدراسة المستقل والتابع

أولاً: تحليل وتفسير عبارات وأبعاد رأس المال الفكري في المؤسسة

تم استخدام مختلف مقاييس الاحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية واستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة برأس المال الفكري، وتحديد اتجاه الاجابة وترتيبها حسب الأهمية. ولم نكتفي بهذا فقط، بل اعتمدنا على معيار "مستوى المؤشر" المستخدم في القياس وكذا "نسبة توفر" هذا المؤشر في الميدان المدروس. وهذا محاولة للحصول على إجابة كافية وأكثر وضوحاً عن السؤال الفرعي الأول للدراسة: ما هو مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة؟

وللإجابة على هذا السؤال سنعتمد على نموذج رأس المال الفكري المتبنى في هذه الدراسة، من خلال التطرق إلى مستوى كلا من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي، ومن ثم مستوى رأس المال الفكري ككل (الأبعاد مجتمعة).

أولاً: تحليل وتفسير العبارات المتعلقة بمستوى رأس المال البشري

نحاول في هذا الجزء الوصول إلى إجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما هو مستوى رأس المال البشري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة؟ والجدول رقم (14-03) يلخص النتائج المحصل عليها. ويتضح من خلال هذا الجدول أن مستوى البعد الأول "رأس المال البشري" للمتغير المستقل كان متوسطاً محققاً بذلك نسبة توفر في المؤسسة المدروسة قدرها (64.01%)، محتلاً المرتبة الثانية من الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ضمن أبعاد رأس المال الفكري، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.20)، بانحراف معياري (0.59). وتعتبر قيمة الانحراف المعياري المنخفضة عن توافق تصورات إطارات المؤسسة حول هذا البعد، وتدل نسبة التوفر على وجود قيمة لابأس بها لرأس المال البشري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.

الجدول رقم (03-14): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات رأس المال البشري.

الترتيب	مستوى المؤشر	نسبة التوفر	الاختلاف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						رقم العبارة	
					اتجاه الإجابة (الموالات)	الجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		العدد
						النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		النسبة
13	متوسط	61.72	1.08	3.09	موافق	93	2	45	12	27	7	1
						100	2.15	48.39	12.90	29.03	7.53	
14	متوسط	60.65	1.04	3.03	موافق	93	0	43	18	24	8	2
						100	0.00	46.24	19.35	25.81	8.60	
16	متوسط	59.35	1.18	2.97	موافق	93	6	33	18	24	12	3
						100	6.45	35.48	19.35	25.81	12.90	
7	متوسط	66.88	0.97	3.34	موافق	93	0	59	13	15	6	4
						100	0.00	63.44	13.98	16.13	6.45	
5	مرتفع	68.60	1.06	3.43	موافق	93	8	50	15	14	6	5
						100	8.60	53.76	16.13	15.05	6.45	
20	متوسط	55.48	1.04	2.77	موافق	93	0	30	24	27	12	6
						100	0.00	32.26	25.81	29.03	12.90	
15	متوسط	59.57	1.02	2.98	موافق	93	0	38	24	22	9	7
						100	0.00	40.86	25.81	23.66	9.68	
2	مرتفع	72.69	0.96	3.63	موافق	93	9	59	12	8	5	8
						100	9.68	63.44	12.90	8.60	5.38	
19	متوسط	57.20	0.97	2.86	غير موافق	93	1	28	28	29	7	9
						100	1.08	30.11	30.11	31.18	7.53	
18	متوسط	58.06	1.07	2.90	موافق	93	1	35	22	24	11	10
						100	1.08	37.63	23.66	25.81	11.83	
17	متوسط	59.14	1.02	2.96	موافق	93	3	30	27	26	7	11
						100	3.23	32.26	29.03	27.96	7.53	
8	متوسط	65.38	0.92	3.27	موافق	93	1	48	23	17	4	12
						100	1.08	51.61	24.73	18.28	4.30	
4	مرتفع	69.68	0.76	3.48	موافق	93	2	54	24	13	0	13
						100	2.15	58.06	25.81	13.98	0.00	
6	مرتفع	68.60	0.86	3.43	موافق	93	5	46	28	12	2	14
						100	5.38	49.46	30.11	12.90	2.15	
3	مرتفع	70.32	1.02	3.52	موافق	93	9	54	9	18	3	15

						100	9.68	58.06	9.68	19.35	3.23	
1	مرتفع	73.55	0.69	3.68	موافق	93	4	63	18	8	0	16
						100	4.30	67.74	19.35	8.60	0.00	
10	متوسط	63.44	1.03	3.17	موافق	93	4	38	29	14	8	17
						100	4.30	40.86	31.18	15.05	8.60	
11	متوسط	63.44	1.02	3.17	موافق	93	4	37	31	13	8	18
						100	4.30	39.78	33.33	13.98	8.60	
9	متوسط	64.52	1.00	3.23	موافق	93	2	46	23	15	7	19
						100	2.15	49.46	24.73	16.13	7.53	
12	متوسط	61.94	0.98	3.10	موافق	93	1	40	25	21	6	20
						100	1.08	43.01	26.88	22.58	6.45	
الثاني	متوسط	64.01	0.59	3.20	بعد رأس المال البشري							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للمؤشرات (العبارات) المعتمدة في استبيان الدراسة لقياس هذا البعد، وفي ما يلي توضيح لمستوى وأهمية كل مؤشر:

- جاءت العبارة رقم (16): "يملك العاملون بمؤسستنا القدرات والمهارات الكافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل" في الترتيب (01) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.68) وبانحراف معياري (0.69)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (73.55%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة يتميزون بالقدرات والمهارات الكافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل، ويمكن ارجاع ذلك إلى ما تم الاشارة إليه سابقا في خصائص العينة فيما يخص الخبرة المهنية (الأقدمية) الكبيرة التي يتمتعون بها.

- جاءت العبارة رقم (08): "تساهم الخبرة العلمية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشاكلات التي تواجههم في العمل" في الترتيب (02) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.63) وبانحراف معياري (0.96)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (72.69%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على فعالية الخبرة العلمية التي يمتلكها العاملون بالمؤسسة في تقديم حلول متميزة للمشاكلات التي تواجههم في العمل، وليست مجرد شهادات علمية مدونة على أوراق.

- جاءت العبارة رقم (15): "تركز مؤسستنا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة" في الترتيب (03) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.52) وبانحراف معياري (1.02)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (70.32%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على الأهمية التي توليها المؤسسة للتدريب والتطوير المستمر كقاعدة للارتقاء بالمستوى العلمي للعاملين.

- جاءت العبارة رقم (13): "يتمكن العاملون بمؤسستنا من تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة" في الترتيب (04) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.48) وبانحراف معياري (0.76)، محققة بذلك

مستوى مرتفع بنسبة توفر (69.68%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على قدرة العاملين بالمؤسسة على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، نتيجة لما يتمتعون به من المهارات.

- جاءت العبارة رقم (05): "تمتلك مؤسستنا عدد كافي من العاملين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بجودة عالية" في الترتيب (05) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.43) وبانحراف معياري (1.06)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.60%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى حرص المؤسسة وقدرتها على استقطاب الكفاءات العلمية والاحتفاظ بها.

- جاءت العبارة رقم (05): "يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل" في الترتيب (06) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.43) وبانحراف معياري (0.86)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.60%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى تحلي العاملين بالمؤسسة بروح المسؤولية.

- جاءت العبارة رقم (04): "يوجد بمؤسستنا تشارك في المعرفة من خلال ما يقدمه العاملون القدامى من خبرات لازمة للعاملين الجدد" في الترتيب (07) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.34) وبانحراف معياري (0.97)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.88%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى تحلي العاملين بالمؤسسة بقيم التشارك المعرفي؛

- جاءت العبارة رقم (12): "يتمتع العاملون بمؤسستنا بالأفكار الجديدة" في الترتيب (08) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.27) وبانحراف معياري (0.92)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.38%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى قدرة العاملين بالمؤسسة على الابداع وتوليد الأفكار الجديدة؛

- جاءت العبارة رقم (19): "يشارك العاملون بآرائهم في فرق العمل المشتركة من أجل تبادل الخبرات بينهم" في الترتيب (09) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.23) وبانحراف معياري (1.00)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.52%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى تحلي العاملين بالمؤسسة بروح الفريق ما يساهم في زيادة التشارك المعرفي؛

- جاءت العبارة رقم (17): "يغلب على العاملين بمؤسستنا العمل الجماعي وروح الفريق" في الترتيب (10) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.17) وبانحراف معياري (1.03)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (63.44%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا ما يدل على تميز العاملين بالمؤسسة بروح الفريق التي تظهر من خلال العمل الجماعي؛

- جاءت العبارة رقم (18): "تستفيد مؤسستنا من عمل أفرادها كفريق عمل واحد" في الترتيب (11) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.17) وبانحراف معياري (1.02)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة

توفر (63.44%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا ما يدل على أن العمل الجماعي يعود على المؤسسة بالفائدة ويزيد من مردودية العمل؛

- جاءت العبارة رقم (20): "توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات اليومية بالعمل" في الترتيب (12) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.10) وبانحراف معياري (0.98)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (61.94%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يؤكد على تحلي العاملين بالمؤسسة بروح المسؤولية انطلاقاً من قناعتهم وانتمائهم للمؤسسة وأن حل المشاكل اليومية بالعمل من مسؤولية الجميع؛

- جاءت العبارة رقم (01): "تناسب المؤهلات العلمية للعاملين بمؤسستنا مع الوظائف الموكلة لهم" في الترتيب (13) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.09) وبانحراف معياري (1.08)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (61.72%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى موافقة على أن المؤهلات العلمية للعاملين بالمؤسسة تتناسب مع الوظائف التي يشغلونها. إلا أن هذه لم تكن تامة بنسبة (100%)، ويمكن ارجاع ذلك إلى وجود بعض من ترقوا إلى مناصب أعلى نتيجة سنوات الخبرة الطويلة؛

- جاءت العبارة رقم (02): "يتوفر لدى موظفي مؤسستنا المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار لأداء مهامهم على أكمل وجه" في الترتيب (14) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.03) وبانحراف معياري (1.08)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (60.65%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى اهتمام المؤسسة بإكساب موظفيها بالمعارف الجديدة في مجال عملهم؛

- جاءت العبارة رقم (07): "تشجع مؤسستنا العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها" في الترتيب (15) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.98) وبانحراف معياري (1.02)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (59.57%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى اهتمام المؤسسة بتشجيع الرقابة والتقييم الذاتيين؛

- جاءت العبارة رقم (03): "تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة" في الترتيب (16) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.97) وبانحراف معياري (1.18)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (59.35%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بمواردها البشرية؛

- جاءت العبارة رقم (11): "يملك العاملون بمؤسستنا القدرة على القيام بأعمال ابتكارية" في الترتيب (17) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.96) وبانحراف معياري (1.02)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (59.14%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على تحلي أفراد المؤسسة بروح الابتكار وكسر روتين العمل؛

- جاءت العبارة رقم (10): "تشجع مؤسستنا العاملين على الإبداع وتطوير العمل بشكل مستمر" في الترتيب (18) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.90) وبانحراف معياري (1.07)، محققة بذلك

مستوى متوسط بنسبة توفر (59.14%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى اهتمام المؤسسة بشجيع الإبداع وتطوير العمل بشكل، بغية تطوير الأداء بشكل عام؛

- جاءت العبارة رقم (09): "تميل الإدارة العليا إلى الأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل" في الترتيب (19) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.86) وبانحراف معياري (0.97)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (57.20%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "غير موافق". ومن هنا فالأفراد المستجوبين يرون أن هناك نقص في تفويض السلطة ويؤيدون وجود نوع من المركزية في التسيير؛

- ونالت العبارة رقم (06): "توفر مؤسستنا الفرصة للعاملين لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام" الترتيب الأخير من حيث الأهمية في هذا البعد، بمتوسط حسابي قدره (2.77) وبانحراف معياري (1.04)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (59.14%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". ويتبين من هنا أن موافقة على اتاحة الفرصة للعاملين لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام، إلا أن النسبة كانت منخفضة، وهذا ما يؤكد التصور السابق في وجود نوع من المركزية في السلطة واتخاذ القرار.

ثانياً: تحليل وتفسير عبارات أبعاد رأس المال الهيكلي:

نحاول في هذا الجزء تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على اتجاه الإجابة للمبحوثين حول كل عبارة من عبارات القياس بالنسبة لرأس المال الهيكلي في المؤسسة، والجداول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم (03-15): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات رأس المال الهيكلي.

الترتيب	مستوى المؤشر	نسبة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						رقم العبارة	
					اتجاه الإجابة (المتوال)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
						النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
3	مرتفع	70.75	0.96	3.54	موافق	93	7	56	14	12	4	21
						100	7.53	60.22	15.05	12.90	4.30	
4	مرتفع	70.11	0.89	3.51	موافق	93	5	55	17	14	2	22
						100	5.38	59.14	18.28	15.05	2.15	
6	متوسط	66.88	0.94	3.34	موافق	93	6	40	31	12	4	23
						100	6.45	43.01	33.33	12.90	4.30	
2	مرتفع	72.69	0.91	3.63	موافق	93	11	51	19	10	2	24
						100	11.83	54.84	20.43	10.75	2.15	
7	متوسط	65.38	0.87	3.27	موافق	93	1	44	31	13	4	25

						100	1.08	47.31	33.33	13.98	4.30	
10	متوسط	64.30	0.91	3.22	موافق	93	2	39	34	13	5	26
						100	2.15	41.94	36.56	13.98	5.38	
17	متوسط	59.14	1.01	2.96	موافق	93	0	36	26	22	9	27
						100	0.00	38.71	27.96	23.66	9.68	
18	متوسط	58.28	1.02	2.91	موافق	93	2	30	27	26	8	28
						100	2.15	32.26	29.03	27.96	8.60	
12	متوسط	63.23	0.90	3.16	موافق	93	0	42	28	19	4	29
						100	0.00	45.16	30.11	20.43	4.30	
11	متوسط	64.09	0.89	3.20	موافق	93	0	45	25	20	3	30
						100	0.00	48.39	26.88	21.51	3.23	
15	متوسط	60.22	0.99	3.01	محايد	93	3	30	32	21	7	31
						100	3.23	32.26	34.41	22.58	7.53	
19	متوسط	56.77	0.94	2.84	غير موافق	93	1	26	28	33	5	32
						100	1.08	27.96	30.11	35.48	5.38	
14	متوسط	61.08	0.99	3.05	موافق	93	1	38	26	21	7	33
						100	1.08	40.86	27.96	22.58	7.53	
1	مرتفع	72.90	1.00	3.65	موافق	93	12	54	14	8	5	34
						100	12.90	58.06	15.05	8.60	5.38	
16	متوسط	59.35	0.99	2.97	محايد	93	3	27	35	20	8	35
						100	3.23	29.03	37.63	21.51	8.60	
8	متوسط	64.95	1.03	3.25	موافق	93	5	43	20	20	5	36
						100	5.38	46.24	21.51	21.51	5.38	
13	متوسط	62.58	1.07	3.13	موافق	93	5	37	23	21	7	37
						100	5.38	39.78	24.73	22.58	7.53	
20	متوسط	52.90	0.99	2.65	غير موافق	93	0	24	22	37	10	38
						100	0.00	25.81	23.66	39.78	10.75	
5	مرتفع	69.25	0.93	3.46	موافق	93	2	60	15	11	5	39
						100	2.15	64.52	16.13	11.83	5.38	
9	متوسط	64.52	0.97	3.23	موافق	93	1	46	26	13	7	40
						100	1.08	49.46	27.96	13.98	7.53	
الأول	متوسط	64.08	0.63	3.20	بعد رأس المال الهيكلي							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى البعد الثاني "رأس المال الهيكلي" للمتغير المستقل كان متوسطاً، محققاً بذلك نسبة توفر في المؤسسة المدروسة قدرها (64.08%)، محتلاً المرتبة الأولى من الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ضمن أبعاد رأس المال الفكري، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.20)، بانحراف معياري (0.63). وتعتبر قيمة الانحراف المعياري المنخفضة عن توافق تصورات إطارات المؤسسة حول هذا البعد، وتدل نسبة التوفر على وجود قيمة لا بأس بها لرأس المال الهيكلي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة. وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للمؤشرات (العبارات) المعتمدة في استبيان الدراسة لقياس هذا البعد، وفي ما يلي توضيح لمستوى وأهمية كل مؤشر:

- جاءت العبارة رقم (34): "تخصص مؤسستنا ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين" في الترتيب (01) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.65) وبانحراف معياري (1.00)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (72.90%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على اهتمام المؤسسة الكبير بتدريب العاملين تطوير مهاراتهم؛

- جاءت العبارة رقم (24): "تتخذ مؤسستنا الاجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها" في الترتيب (02) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.63) وبانحراف معياري (0.91)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (72.69%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى حرص المؤسسة على تأمين المعلومات الخاصة بها وحمايتها من الضياع أو القرصنة، إدراكاً منها بقيمتها وأهميتها؛

- جاءت العبارة رقم (21): "تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل" في الترتيب (03) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.54) وبانحراف معياري (0.96)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (70.75%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على حرص المؤسسة على تزويد العاملين بالتجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات، إدراكاً منها بأهميتها في دعم لأداء؛

- جاءت العبارة رقم (22): "تهتم المؤسسة بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار" في الترتيب (04) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.51) وبانحراف معياري (0.89)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (70.11%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على اهتمام المؤسسة وحرصها على التزود بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار، إدراكاً منها بأهميتها في دعم عملية اتخاذ القرار؛

- جاءت العبارة رقم (22): "طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي" في الترتيب (05) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.46) وبانحراف معياري (0.93)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (69.25%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى أن هناك تصور واضح لدى المبحوثين حول وضوح العلاقات والسلطات والمسؤوليات التي يحدد الهيكل التنظيمي؛

- جاءت العبارة رقم (23): "تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها" في الترتيب (06) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.34) وبانحراف معياري (0.94)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (66.88%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى أن البيانات المتعلقة بأنشطة المؤسسة مهيكلية ومنظمة ضمن قواعد بيانات حتى يتسنى للمؤسسة سهولة معالجتها واستخلاص المعلومات المفيدة متى دعت الحاجة لذلك؛

- جاءت العبارة رقم (25): "تتبنى إدارة مؤسستنا سياسة واضحة في تقييم الأداء ومعالجة أي انحرافات" في الترتيب (07) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.27) وبانحراف معياري (0.87)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (65.38%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى حرص المؤسسة ممثلة بإدارتها على انتهاج سياسة واضحة في تقييم وتقوم الأداء؛

- جاءت العبارة رقم (36): "مؤسستنا توفر البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية" في الترتيب (08) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.25) وبانحراف معياري (1.03)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.95%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى أن هناك تخطيط في إعداد البرامج التدريبية من طرف المؤسسة وفقا للاحتياجات التدريبية؛

- جاءت العبارة رقم (40): "مؤسستنا تطور من هيكلها التنظيمي بما يتناسب وتطوير الأداء الوظيفي في بيئة العمل" في الترتيب (09) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.23) وبانحراف معياري (0.97)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.52%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على حرص المؤسسة على تطوير الأداء الوظيفي باعتماد هيكل تنظيم مرن يتماشى مع بيئة العمل؛

- جاءت العبارة رقم (26): "تسعى مؤسستنا إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية" في الترتيب (10) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.22) وبانحراف معياري (0.91)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.30%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على حرص المؤسسة على اعتماد معايير الكفاءة والفعالية في تنفيذ العمليات؛

- جاءت العبارة رقم (30): "تقوم مؤسستنا بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل" في الترتيب (11) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.20) وبانحراف معياري (0.89)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.09%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على حرص المؤسسة واهتمامها بتطوير عملياتها الإدارية باستمرار من خلال تقليل الأخطاء في العمل؛

- جاءت العبارة رقم (29): "تقوم مؤسستنا بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر" في الترتيب (12) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.16) وبانحراف معياري (0.90)، محققة بذلك مستوى

متوسط بنسبة توفر (63.23%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بالعمليات الإدارية وحرصها على مراجعتها وتقييمها بشكل مستمر؛

- جاءت العبارة رقم (37): "مؤسستنا تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد" في الترتيب (13) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.13) وبانحراف معياري (1.07)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (62.58%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتحسين أداء العمليات والأفراد من خلال اعتماد هيكل تنظيمي مرن؛

- جاءت العبارة رقم (33): "تسعى مؤسستنا إلى بناء برامج تعنى بحفظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها" في الترتيب (14) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.05) وبانحراف معياري (0.99)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (61.08%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". هذا يشير إلى حرص المؤسسة واهتمامها بحفظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها من خلال تسطير برامج خاصة بذلك؛

- جاءت العبارة رقم (31): "تقارن مؤسستنا أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسينها" في الترتيب (15) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.01) وبانحراف معياري (0.99)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (60.22%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد". رغم ارتفاع نسبة توفر هذا المؤشر إلا أن غالبية الاجابات كانت "محايد"، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن غالبية المبحوثين ليسوا على اطلاع بهذا الجانب، وإنما هو حكر على فئة الاداريين أو المسيرين وهم من تسببوا في ارتفاع هذا المؤشر، ويمكن التأكد من ذلك باحتساب الفروقات؛

- جاءت العبارة رقم (35): "تخصص المؤسسة كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار" في الترتيب (16) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.97) وبانحراف معياري (0.99)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (59.35%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد". رغم ارتفاع نسبة توفر هذا المؤشر إلا أن غالبية الاجابات كانت "محايد"، ويمكن ارجاع ذلك إلى أن غالبية المبحوثين لم يلمسوا هذا الأمر جليا رغم وجوده؛

- جاءت العبارة رقم (27): "تشرح إدارة المؤسسة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح" في الترتيب (17) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.96) وبانحراف معياري (1.01)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (59.14%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بشرح السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح خدمة للأهداف العامة للمؤسسة، وتفادياً لغموض الدور؛

- جاءت العبارة رقم (28): "تبنى إدارة مؤسستنا سياسة واضحة في تعيين أو تدريب أو مكافأة أو تعويض أو فصل العاملين لديها" في الترتيب (18) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.91) وبانحراف

معياري (1.02)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (58.28%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على وضوح سياسات المؤسسة في تعيين أو تدريب أو مكافأة أو تعويض أو فصل العاملين لديها، مما يكسب العاملين ثقة وأمان أكثر تجاه مؤسستهم؛

- جاءت العبارة رقم (32): "بمؤسستنا تتم العمليات الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية بسرعة" في الترتيب (19) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.84) وبانحراف معياري (0.94)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (56.77%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "غير موافق". ومن هنا فالمبحوثين في هذه الدراسة لا يوافقون على هذه العبارة أي أنهم يتصورون أن هناك بطء في سير العمليات الإدارية بالمؤسسة؛

- ونالت العبارة رقم (38): "يملك بمؤسستنا الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات" الترتيب الأخير من حيث الأهمية ضمن هذا البعد، بمتوسط حسابي قدره (2.65) وبانحراف معياري (0.99)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (52.90%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "غير موافق". وهذا ما يؤكد وجود نوع من المركزية في السلطة واتخاذ القرار. وهو ما يشير إلى أن هناك محدودية في تفويض السلطة مما يحد من قدرة العاملين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.

ثانياً: تحليل وتفسير عبارات أبعاد رأس المال العلائقي

نحاول في هذا الجزء تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على اتجاه الإجابة للمبحوثين حول كل عبارة من عبارات القياس بالنسبة لرأس المال العلائقي في المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03-16): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات رأس المال العلائقي.

الترتيب	مستوى مؤشر القياس	نسبة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات						رقم العبارة	
					الاتجاه العام	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
						العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
						النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
2	متوسط	63.01	1.00	3.15	موافق	93	3	39	26	19	6	41
						100	3.23	41.94	27.96	20.43	6.45	
4	متوسط	60.00	0.93	3.00	محايد	93	1	31	34	21	6	42
						100	1.08	33.33	36.56	22.58	6.45	
7	متوسط	56.99	0.92	2.85	غير موافق	93	0	28	28	32	5	43
						100	0.00	30.11	30.11	34.41	5.38	
12	متوسط	51.83	1.02	2.59	محايد، غير موافق	93	1	19	29	29	15	44
						100	1.08	20.43	31.18	31.18	16.13	

3	متوسط	60.86	1.01	3.04	موافق	93	3	35	23	27	5	45
						100	3.23	37.63	24.73	29.03	5.38	
9	متوسط	55.70	1.04	2.78	غير موافق	93	1	29	22	31	10	46
						100	1.08	31.18	23.66	33.33	10.75	
1	مرتفع	68.82	0.89	3.44	موافق	93	2	55	23	8	5	47
						100	2.15	59.14	24.73	8.60	5.38	
6	متوسط	58.49	0.91	2.92	محايد	93	0	30	31	27	5	48
						100	0.00	32.26	33.33	29.03	5.38	
5	متوسط	59.57	0.92	2.98	محايد	93	1	30	33	24	5	49
						100	1.08	32.26	35.48	25.81	5.38	
8	متوسط	55.91	1.00	2.80	غير موافق	93	0	30	22	33	8	50
						100	0.00	32.26	23.66	35.48	8.60	
11	متوسط	54.19	1.02	2.71	غير موافق	93	0	28	20	35	10	51
						100	0.00	30.11	21.51	37.63	10.75	
10	متوسط	55.05	1.05	2.75	غير موافق	93	1	27	25	28	12	52
						100	1.08	29.03	26.88	30.11	12.90	
الثالث	متوسط	58.37	0.69	2.92	بعد رأس المال العلائقي							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتضح من خلال الجدول السابق أن مستوى البعد الثالث "رأس المال العلائقي" للمتغير المستقل كان متوسطاً، محققاً بذلك نسبة توفر في المؤسسة المدروسة قدرها (58.37%)، محتلاً المرتبة الثالثة من الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ضمن أبعاد رأس المال الفكري، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.92)، بانحراف معياري (0.69). وتعتبر قيمة الانحراف المعياري المنخفضة عن توافق تصورات إطارات المؤسسة حول هذا البعد، وتدل نسبة التوفر على وجود قيمة متوسطة لرأس المال العلائقي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة. وقد أعطى أفراد العينة أهمية متفاوتة للمؤشرات (العبارات) المعتمدة في استبيان الدراسة لقياس هذا البعد، وفي ما يلي توضيح لمستوى وأهمية كل مؤشر:

- جاءت العبارة رقم (47): "تقوم مؤسستنا بالمشاركة في مؤتمرات محلية ودولية بما يسهم في اكتساب معارف جديدة" في الترتيب (01) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.44) وبانحراف معياري (0.89)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.82%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق".

وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بالمشاركة في مؤتمرات محلية ودولية، كمصدر لاكتساب معارف جديدة؛

- جاءت العبارة رقم (41): "توفر مؤسستنا موازنة مناسبة لتقديم خدمات متميزة للعاملين" في الترتيب (02) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.15) وبانحراف معياري (1.00)، محققة بذلك مستوى

- متوسط بنسبة توفر (63.01%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا ما يدل على اهتمام المؤسسة بالحفاظ على علاقة جيدة لها مع عاملها، من خلال توفير موازنة مناسبة لتقديم خدمات متميزة للعاملين؛
- جاءت العبارة رقم (45): "تقيم مؤسستنا مجموعة من التحالفات مع مؤسسات من أجل إنجاز أعمالها" في الترتيب (03) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.04) وبانحراف معياري (1.01)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (60.86%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على ادراك المؤسسة لأهمية القيام بمجموعة من التحالفات مع مؤسسات من أجل إنجاز أعمالها، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تنشط في معزل عن بيئتها المحيطة؛
- جاءت العبارة رقم (42): "تحرص مؤسستنا على تشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين" في الترتيب (04) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.00) وبانحراف معياري (0.93)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (60.00%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد". يشير إلى أن غالبية المبحوثين ليس لهم اطلاع بهذا الجانب ولا يمكنهم تقدير وجد تشجيع المؤسسة للعلاقات الإيجابية بين العاملين من عدمه؛
- جاءت العبارة رقم (49): "تسعى مؤسستنا إلى تطبيق معايير جودة الأداء المحلية والعالمية" في الترتيب (05) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.98) وبانحراف معياري (0.92)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (59.57%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد". ومنه فمبحوثي الدراسة يؤكدون على توفر هذا المؤشر إلا أن غالبيتهم كانوا محايدين، مما يشير إلى أن هناك غموض لديهم حول تطبيق معايير جودة الأداء المحلية والعالمية؛
- جاءت العبارة رقم (48): "تقوم مؤسستنا بدراسات استطلاعية لتغيرات بيئة الأعمال لتبقى مواكبة لتطوراتها" في الترتيب (06) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.92) وبانحراف معياري (0.91)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (58.49%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد". ومنه فمبحوثي الدراسة يؤكدون على توفر هذا المؤشر إلا أن غالبيتهم كانوا محايدين، مما يشير إلى أن هناك نقص في القيام بدراسات استطلاعية لتغيرات بيئة الأعمال، الأمر الذي يعيها نوعا ما عن مواكبة تطوراتها؛
- جاءت العبارة رقم (43): "تقوم مؤسستنا باتخاذ قرارات ورسم سياسات واضحة تدعم مشاركة الجميع بما يساهم في تعزيز الثقة بين العاملين" في الترتيب (07) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.85) وبانحراف معياري (0.92)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (56.99%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "غير موافق". ومنه غالبية فمبحوثي الدراسة لا يوافقون على قيام المؤسسة باتخاذ قرارات ورسم سياسات واضحة تدعم مشاركة الجميع، الأمر الذي يقلل من تعزيز الثقة بين العاملين؛
- جاءت العبارة رقم (50): "تعمل مؤسستنا بصورة مستمرة على ضمان جودة الأداء الإداري والمهني" في الترتيب (08) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.80) وبانحراف معياري (1.00)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (55.91%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "غير موافق". بالنظر إلى نسبة توفر

هذا المؤشر فهناك اهتمام من المؤسسة بصورة مستمرة على ضمان جودة الأداء الإداري والمهني، غير أن هذا الاهتمام يبقى منخفض نوعاً ما، الأمر الذي يتطلب زيادة الاهتمام بهذا الجانب الذي يعود بالفائدة على المؤسسة في مجال تطوير الأداء؛

- جاءت العبارة رقم (46): "تقوم مؤسستنا بتنفيذ العديد من الفعاليات من أجل المحافظة على العلاقات الجيدة بينها وبين المجتمع" في الترتيب (09) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.78) وانحراف معياري (1.04)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (55.70%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "غير موافق". وهذا يدل على قيام المؤسسة ببعض الفعاليات من أجل المحافظة على العلاقات الجيدة بينها وبين المجتمع، إلا أنها تحتاج إلى اهتمام أكثر؛

- جاءت العبارة رقم (52): "تحرص مؤسستنا على إطلاع العاملين على النتائج المرتبطة بعملهم" في الترتيب (10) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.75) وانحراف معياري (1.05)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (55.05%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "غير موافق". وهذا يدل على قيام المؤسسة بإطلاع العاملين على النتائج المرتبطة بعملهم بشكل محتشم، الأمر الذي يحتاج إلى اهتمام أكثر من أجل تعزيز علاقة المؤسسة بعاملها واکسابهم الثقة التي تمكنهم من تقويم الأداء بالشكل المطلوب؛

- جاءت العبارة رقم (51): "تحرص مؤسستنا على نشر ثقافة جودة الأداء بين العاملين" في الترتيب (11) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.71) وانحراف معياري (1.02)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (54.19%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "غير موافق". يتبين من خلال نسبة التوفر أن المؤسسة تقوم بنشر ثقافة جودة الأداء بين العاملين بشكل محتشم، الأمر الذي يحتاج إلى اهتمام أكثر من أجل تطوير الأداء؛

- ونالت العبارة رقم (44): "تقوم مؤسستنا بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجيات ورغبات العاملين المتنوعة والمتغيرة" الترتيب الأخير من حيث الأهمية ضمن هذا البعد، بمتوسط حسابي قدره (2.59) وانحراف معياري (1.02)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (51.83%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات ما بين "محايد" و"غير موافق". وهذا يدل على انخفاض الدراسات الاستطلاعية التي تقوم بها المؤسسة للتعرف على حاجيات ورغبات العاملين المتنوعة والمتغيرة، وهذا ما يسهم في إضعاف ولاء العاملين للمؤسسة، الأمر الذي يحتاج إلى اهتمام أكثر من أجل رفع ولاء العاملين لمؤسستهم.

ولمقارنة الأبعاد الثلاثة (بعد رأس المال البشري، بعد رأس المال الهيكلي، بعد رأس المال العلائقي) ضمن متغير رأس المال الفكري، نضع الجدول رقم (17-03)، الذي يتبين من خلاله أن بعد رأس المال الهيكلي حل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.63) ونسبة توفر (64.08%) ومستوى متوسط مسهماً في تكوين رأس المال الفكري للمؤسسة بنسبة (34.37%). وحل في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بعد رأس المال البشري بوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري (0.59) ونسبة توفر (64.01%)

ومستوى متوسط مسهماً في تكوين رأس المال الفكري للمؤسسة بنسبة (34.33%). وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية حل بعد رأس المال العلائقي بوسط حسابي (2.92) وانحراف معياري (0.69) ونسبة توفر (58.37%) ومستوى متوسط مسهماً في تكوين رأس المال الفكري للمؤسسة بنسبة (31.30%).

الجدول رقم (03-17): نتائج التحليل الوصفي لأبعاد رأس المال الفكري.

الترتيب	مستوى البعد	الوزن النسبي	نسبة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الثاني	متوسط	34.33%	64.01%	0.59	3.20	بعد رأس المال البشري
الأول	متوسط	34.37%	64.08%	0.63	3.20	بعد رأس المال الهيكلي
الثالث	متوسط	31.30%	58.37%	0.69	2.92	بعد رأس المال العلائقي
-	متوسط	100.00%	62.20%	0.59	3.11	متغير رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

وعموماً جاء مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة متوسط، بوسط حسابي عام (3.11) وانحراف معياري (0.59) ونسبة توفر عامة (62.20%)، وهي نسبة لا بأس لرأس بها المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة (DRIK)، وسنحاول في العناصر الآتية من هذا البحث اكتشاف انعكس ذلك على مستوى الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من الأوزان النسبية لأبعاد رأس المال الفكري، يمكن كتابة معادلة تكوينه كالتالي:

رأس المال الفكري = 0.3433 رأس المال البشري + 0.3437 رأس المال الهيكلي + 0.313 رأس المال العلائقي..... (03-06)

الفرع الثاني: تحليل وتفسير عبارات محور الأداء الوظيفي في المؤسسة

نحاول في هذا الجزء تحليل إجابات أفراد العينة للوقوف على اتجاه إجابته حول كل عبارة من عبارات القياس بالنسبة للأداء الوظيفي في المؤسسة، والجدول التالي يتوضح ذلك:

الجدول رقم (03-18): نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة عن عبارات الأداء الوظيفي.

الترتيب	مستوى مؤشر القياس	نسبة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	الإجابات						رقم العبارة					
						موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العدد						
													العدد	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
													النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
2	مرتفع	69.25	0.88	3.46	موافق	93	2	57	20	10	4	53					
					100	2.15	61.29	21.51	10.75	4.30							
9	متوسط	64.73	0.93	3.24	موافق	93	1	46	24	18	4	54					
					100	1.08	49.46	25.81	19.35	4.30							
12	متوسط	64.30	0.82	3.22	موافق	93	0	40	36	14	3	55					

						100	0.00	43.01	38.71	15.05	3.23	
10	متوسط	64.52	0.90	3.23	موافق	93	0	46	26	17	4	56
						100	0.00	49.46	27.96	18.28	4.30	
19	متوسط	58.71	1.00	2.94	موافق	93	2	30	28	26	7	57
						100	2.15	32.26	30.11	27.96	7.53	
8	متوسط	67.10	0.88	3.35	موافق	93	3	47	25	16	2	58
						100	3.23	50.54	26.88	17.20	2.15	
1	مرتفع	69.89	0.83	3.49	موافق	93	2	58	19	12	2	59
						100	2.15	62.37	20.43	12.90	2.15	
6	مرتفع	68.17	0.86	3.41	موافق	93	2	52	24	12	3	60
						100	2.15	55.91	25.81	12.90	3.23	
17	متوسط	61.08	1.00	3.05	موافق	93	1	40	21	25	6	61
						100	1.08	43.01	22.58	26.88	6.45	
11	متوسط	64.52	0.99	3.23	موافق	93	4	43	19	24	3	62
						100	4.30	46.24	20.43	25.81	3.23	
3	مرتفع	69.25	0.80	3.46	موافق	93	2	55	20	16	0	63
						100	2.15	59.14	21.51	17.20	0.00	
13	متوسط	64.09	0.82	3.20	محايد	93	2	35	37	18	1	64
						100	2.15	37.63	39.78	19.35	1.08	
16	متوسط	63.01	1.07	3.15	موافق	93	3	43	21	17	9	65
						100	3.23	46.24	22.58	18.28	9.68	
18	متوسط	61.08	0.95	3.05	موافق	93	0	36	34	15	8	66
						100	0.00	38.71	36.56	16.13	8.60	
20	متوسط	58.28	0.97	2.91	موافق	93	1	31	26	29	6	67
						100	1.08	33.33	27.96	31.18	6.45	
4	مرتفع	68.39	0.92	3.42	موافق	93	2	55	22	8	6	68
						100	2.15	59.14	23.66	8.60	6.45	
7	متوسط	67.31	0.78	3.37	موافق	93	1	47	31	13	1	69
						100	1.08	50.54	33.33	13.98	1.08	
14	متوسط	64.09	0.92	3.20	موافق	93	3	37	33	16	4	70
						100	3.23	39.78	35.48	17.20	4.30	
15	متوسط	63.66	0.90	3.18	موافق	93	2	38	31	19	3	71
						100	2.15	40.86	33.33	20.43	3.23	
5	مرتفع	68.17	1.00	3.41	موافق	93	6	51	15	17	4	72
						100	6.45	54.84	16.13	18.28	4.30	
/	متوسط	64.80	0.56	3.24	متغير الأداء الوظيفي							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتضح من خلال الجدول السابق أن تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر مؤشرات قياس المتغير التابع "الأداء الوظيفي" كانت "موافق" وبنسب متفاوتة، وفي ما يلي توضيح لمستوى وأهمية كل مؤشر (عبارة) مرتبة تنازليا حسب نسبة التوفر:

- جاءت العبارة رقم (59): "يتحمل العاملون بمؤسستنا المسؤولية عن نتائج أعمالهم الشخصية" في الترتيب (01) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري (0.83)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (69.89%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى تحلي العاملين بالمؤسسة بروح المسؤولية؛

- جاءت العبارة رقم (53): "يملك العاملون بمؤسستنا المعرفة الكافية عن كيفية أداء أعمالهم وعن طبيعة الوظيفة" في الترتيب (02) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف معياري (0.88)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (69.25%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على تمكن العاملين من المعرفة اللازمة لأداء مهامهم من جهة، ومن جهة أخرى وضوح الدور بالنسبة لهم؛

- جاءت العبارة رقم (66): "ينجز العاملون بمؤسستنا الأعمال الموكلة إليهم بالترتيب حسب الأولوية" في الترتيب (03) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.42) وانحراف معياري (0.92)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.39%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". ومن هنا فالمبحوثين يؤكدون على احترامهم لمبدأ الأولوية في إنجازهم للأعمال الموكلة؛

- جاءت العبارة رقم (70): "يطبق ويحترم العاملون بمؤسستنا جميع المعايير والاجراءات والقواعد المرتبطة بأعمالهم" في الترتيب (04) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري (1.00)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.17%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". ومن هنا فالمبحوثين يؤكدون على احترامهم لتطبيق جميع المعايير والاجراءات والقواعد المرتبطة بأعمالهم؛

- جاءت العبارة رقم (60): "يتميز العاملون بمؤسستنا بالقدرة على تطوير أساليب العمل والسعي من أجل تحسين أدائهم" في الترتيب (05) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.41) وانحراف معياري (0.86)، محققة بذلك مستوى مرتفع بنسبة توفر (68.17%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". هذا تأكيد على قدرة العاملين بالمؤسسة على تطوير أساليب العمل والسعي من أجل تحسين الأداء؛

- جاءت العبارة رقم (67): "ينجز العاملون بمؤسستنا الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية" في الترتيب (06) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري (0.78)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (67.31%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". هذا تأكيد على احترام العاملين بالمؤسسة لمعايير الكفاءة والفعالية في انجاز الأعمال؛

- جاءت العبارة رقم (58): "يتقبل العاملون بمؤسستنا الأساليب الجديدة في العمل" في الترتيب (07) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (0.88)، محققة بذلك مستوى متوسط

بنسبة توفر (67.31%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على قدرة العاملين بالمؤسسة على التكيف مع الأساليب الجديدة في العمل؛

- جاءت العبارة رقم (54): "يتابع العاملون بمؤسستنا باستمرار ما يواكب التطور الحاصل في مجال تخصصهم الوظيفي بهدف تحسين أدائهم" في الترتيب (08) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.24) وبانحراف معياري (0.93)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.73%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على اهتمام العاملين بالمؤسسة بتحديث معارفهم الوظيفية باستمرار حسب التطور الحاصل في مجال تخصصهم الوظيفي بهدف تحسين أدائهم؛

- جاءت العبارة رقم (56): "يملك العاملون بمؤسستنا القدرة على اختيار الاجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام المختلفة الموكلة إليهم" في الترتيب (09) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.23) وبانحراف معياري (0.90)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.52%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا تأكيد على قدرة العاملين بالمؤسسة على اختيار الاجراءات المناسبة حسب طبيعة المهام المختلفة الموكلة إليهم؛

- جاءت العبارة رقم (62): "يوجد عدد كافي من العاملين بمؤسستنا للقيام بالأعمال المطلوبة" في الترتيب (10) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.23) وبانحراف معياري (0.99)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.52%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". ومنه فالمبحوثين يؤكدون على وجد عدد كافي من العاملين بمؤسستنا للقيام بالأعمال المطلوبة؛

- جاءت العبارة رقم (55): "يملك العاملون بمؤسستنا المعرفة التامة بسياسات المؤسسة المتعلقة بالعمل" في الترتيب (11) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.22) وبانحراف معياري (0.82)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.30%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على الاطلاع التام للعاملين بالمؤسسة على سياسات المؤسسة المتعلقة بالعمل؛

- جاءت العبارة رقم (68): "ينجز العاملون بمؤسستنا في العادة أعمال تفوق المتوقع منهم" في الترتيب (12) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.20) وبانحراف معياري (0.92)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (64.09%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا تأكيد على قدرة العاملين بالمؤسسة على انجاز أعمال أكثر؛

- جاءت العبارة رقم (69): "يتميز أداء العاملين بمؤسستنا بالإتقان وقلة الأخطاء" في الترتيب (13) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.18) وبانحراف معياري (0.90)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (63.99%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا تأكيد على تميز أداء العاملين بالمؤسسة بالإتقان وقلة الأخطاء؛

- جاءت العبارة رقم (63): "يلتزم العاملون بمؤسستنا بالأوقات الرسمية للعمل بالمؤسسة" في الترتيب (14) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.15) وبانحراف معياري (1.07)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (63.01%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا تأكيد على التزام العاملين بالمؤسسة بالأوقات الرسمية للعمل بالمؤسسة؛

- جاءت العبارة رقم (61): "حجم الأعمال التي يكلف بها العاملين بمؤسستنا يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم" في الترتيب (15) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.05) وبانحراف معياري (1.00)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (61.08%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على تناسب حجم الأعمال التي يكلف بها العاملين بالمؤسسة يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم؛

- جاءت العبارة رقم (64): "يحرص العاملون بمؤسستنا على استغلال وقت العمل" في الترتيب (16) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.05) وبانحراف معياري (0.95)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (61.08%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يدل على حرص العاملين بالمؤسسة على استغلال وقت العمل؛

- جاءت العبارة رقم (57): "يمتلك العاملون بمؤسستنا الرغبة والحماس لإنجاز ما يطلب منهم من أعمال" في الترتيب (17) من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (2.94) وبانحراف معياري (1.00)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (58.71%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى تمتع العاملين بالمؤسسة بالدافعية اللازمة لإنجاز الأعمال؛

- ونالت العبارة رقم (65): "ينجز العاملون بمؤسستنا الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد وبأقل التكاليف" الترتيب الأخير من حيث الأهمية ضمن هذا البعد، بمتوسط حسابي قدره (2.91) وبانحراف معياري (1.00)، محققة بذلك مستوى متوسط بنسبة توفر (58.28%)، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق". وهذا يشير إلى تطبيق العاملين بالمؤسسة لمعيار الكفاءة في استغلال الموارد؛

وعموماً يرى أفراد عينة الدراسة أن مستوى المتغير التابع كان متوسطاً، محققاً بذلك نسبة توفر في المؤسسة المدروسة قدرها (64.80%)، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.24)، بانحراف معياري (0.56). وتعتبر قيمة الانحراف المعياري المنخفضة عن توافق تصورات إطارات المؤسسة حول هذا المتغير، وتدل نسبة التوفر على وجود قيمة لا بأس بها للأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

تعتبر اعتدالية التوزيع للبيانات -التوزيع الطبيعي للبيانات- من شروط إجراء الاختبارات الاحصائية المعلمية في العينات الأقل من (30) مفردة، أما إذا كانت العينة تحوى أكثر من (30) مفردة فالتوزيع الطبيعي للبيانات ليس بشرط، ورأينا أنه من المستحسن التأكد من أن بينات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي قبل اختبار الفرضيات تدعياً لقرار إختيار نوعية الاختبارات التي سيتم اعتمادها.

عادة ما يستخدم كل من معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) ، حيث ترى بعض الدراسات الاحصائية أنه يشترط في نتيجة الاختبارين أن تكون محور بين (-1 و 1) بالنسبة لمعامل الالتواء (Skewness) وبين (-3 و 3) بالنسبة ومعامل التفلطح (kurtosis) حتى تحقق فرضية التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة. وللتأكد من أن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام احتساب المعاملين المذكورين سابقا، والجدول التالي يوضح نتائج:

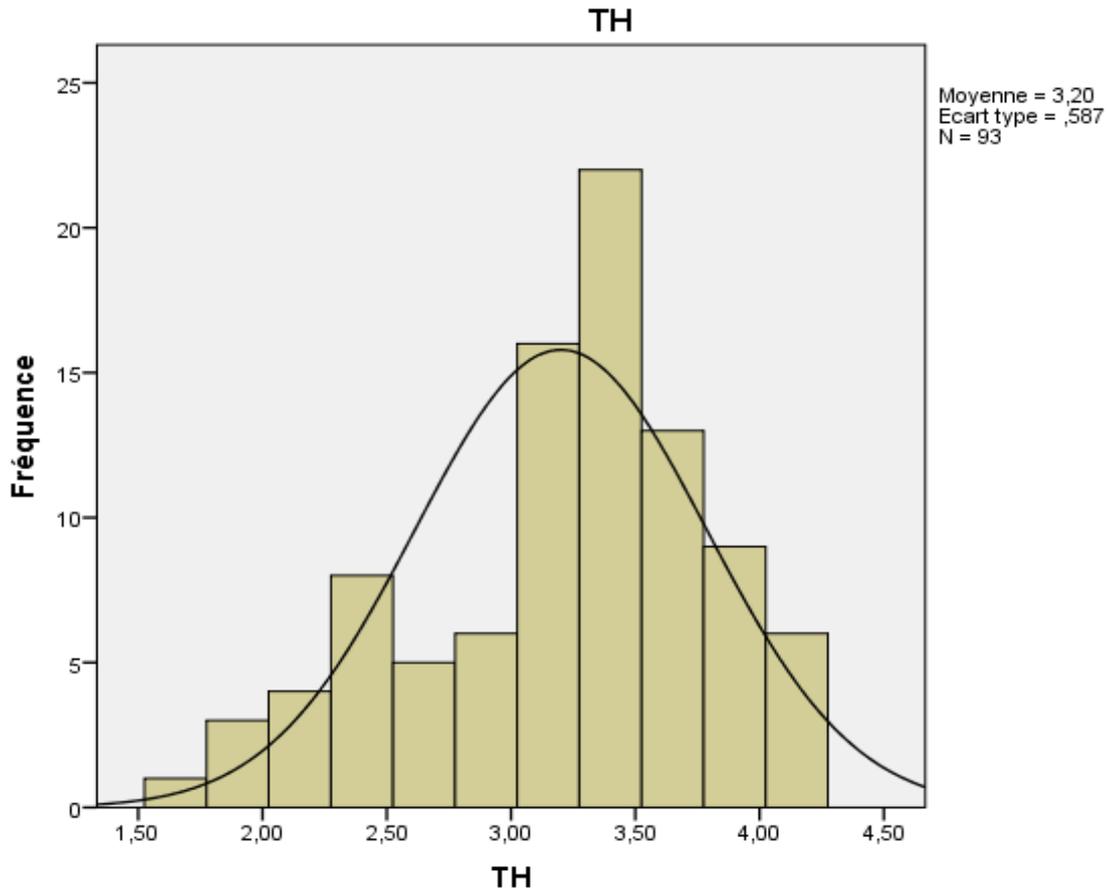
الجدول رقم (03-19): اختبار التوزيع الطبيعي.

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (kurtosis)
بعد رأس المال البشري	20	- 0.703	- 0.120
بعد رأس المال الهيكلي	20	- 0.480	- 0.857
بعد راس المال العلائقي	12	- 0.161	- 0.956
متغير رأس المال الفكري	52	- 0.345	- 0.902
متغير الأداء الوظيفي	18	- 0.705	- 0.126

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

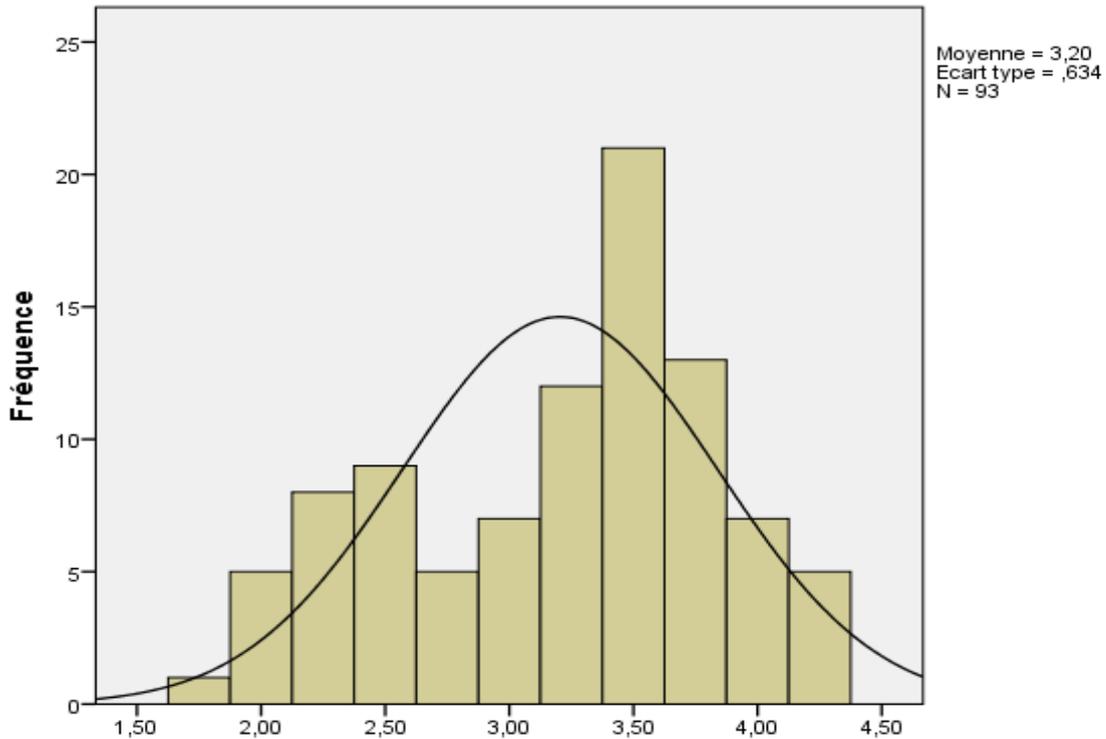
يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (03-19) أن قيمة معامل الالتواء كانت جميعها سالبة، وقد تراوحت بين (- 0.161 و - 0.705) ، وهذه القيم محصورة بين (-1 و 1)، كما أن معامل التفلطح لجميع المتغيرات أيضا كانت سالبة وتراوحت بين (- 0.120 و - 0.956) ، وهي محصورة بين (-3 و 3)، مما يدل بأن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية القائلة بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. الأمر الذي يتيح لنا امكانية متابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية. والأشكال التالية تبين الشكل الجرسى المميز لإعتدالية توزيع بيانات الدراسة:

الشكل رقم (03-09): اعتدالية التوزيع لبيانات بعد رأس المال البشري.



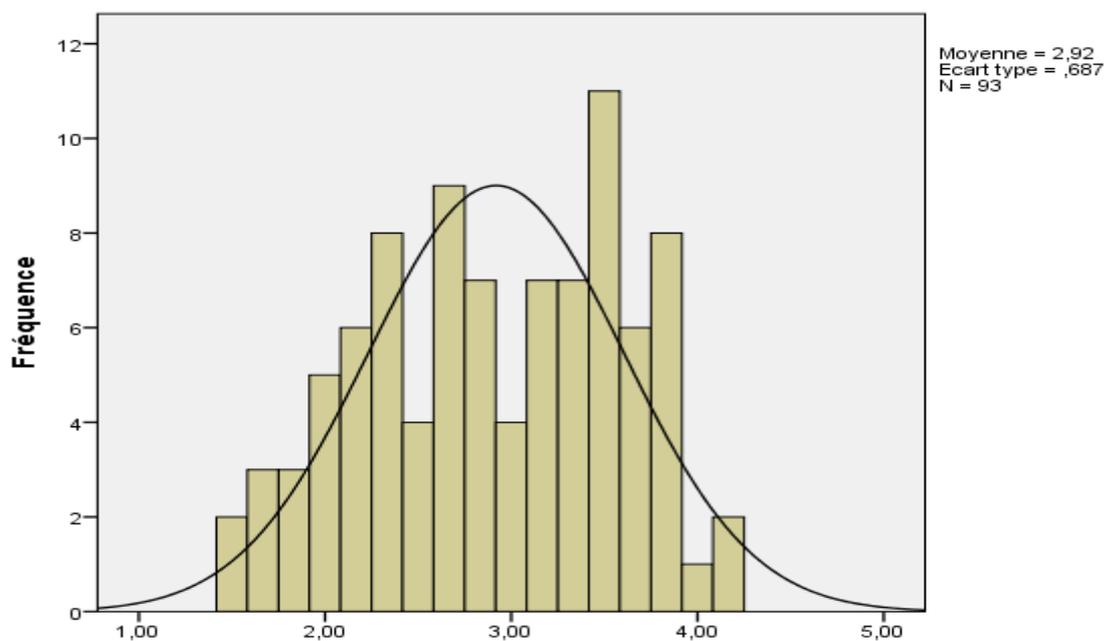
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

الشكل رقم (03-10): اعتدالية التوزيع لبيانات بعد رأس المال الهيكلي.



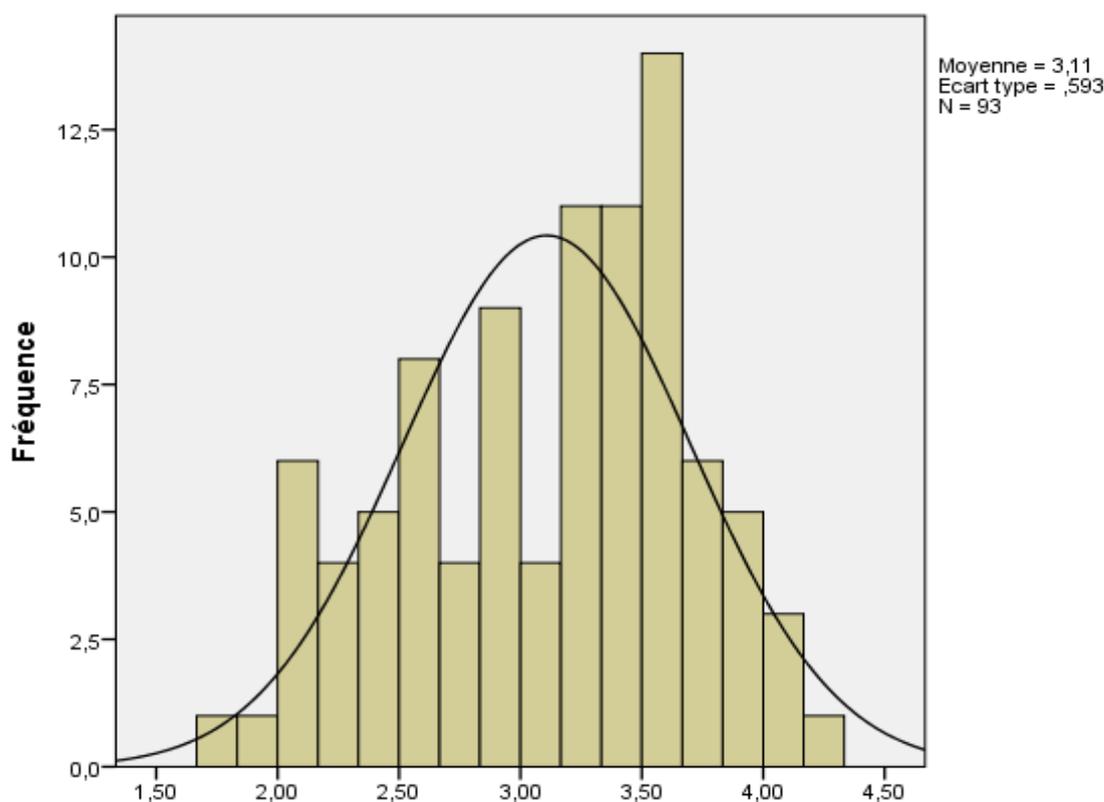
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

الشكل رقم (03-11): اعتدالية التوزيع لبيانات بعد رأس المال العلائقي.



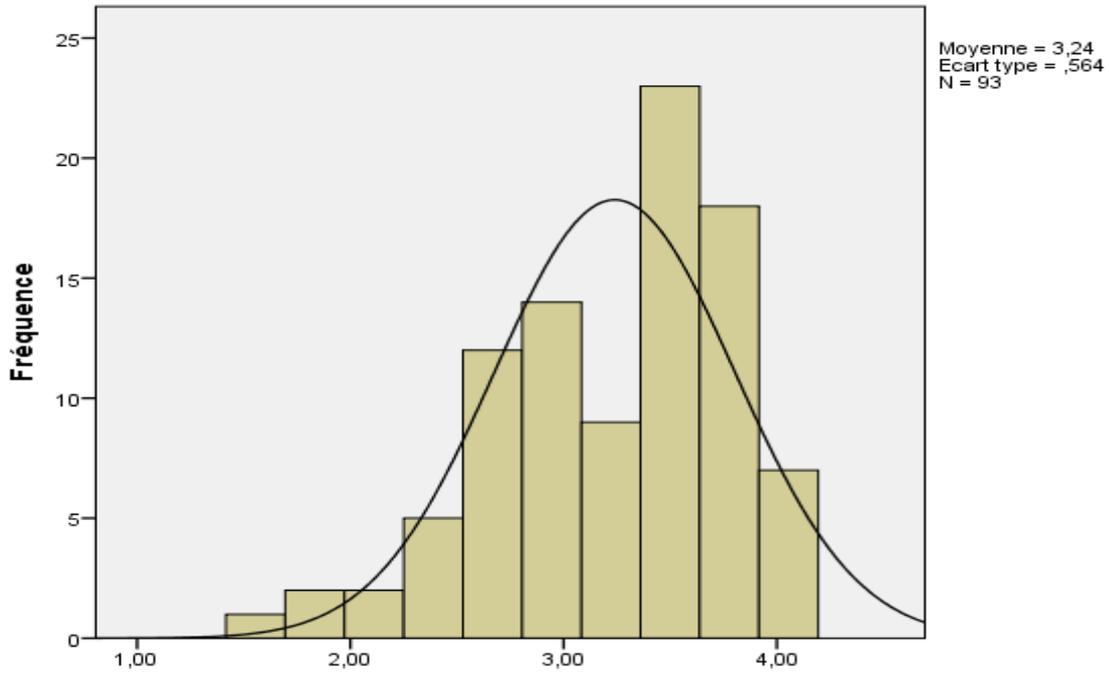
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

الشكل رقم (03-12): اعتدالية التوزيع لبيانات متغير رأس المال الفكري.



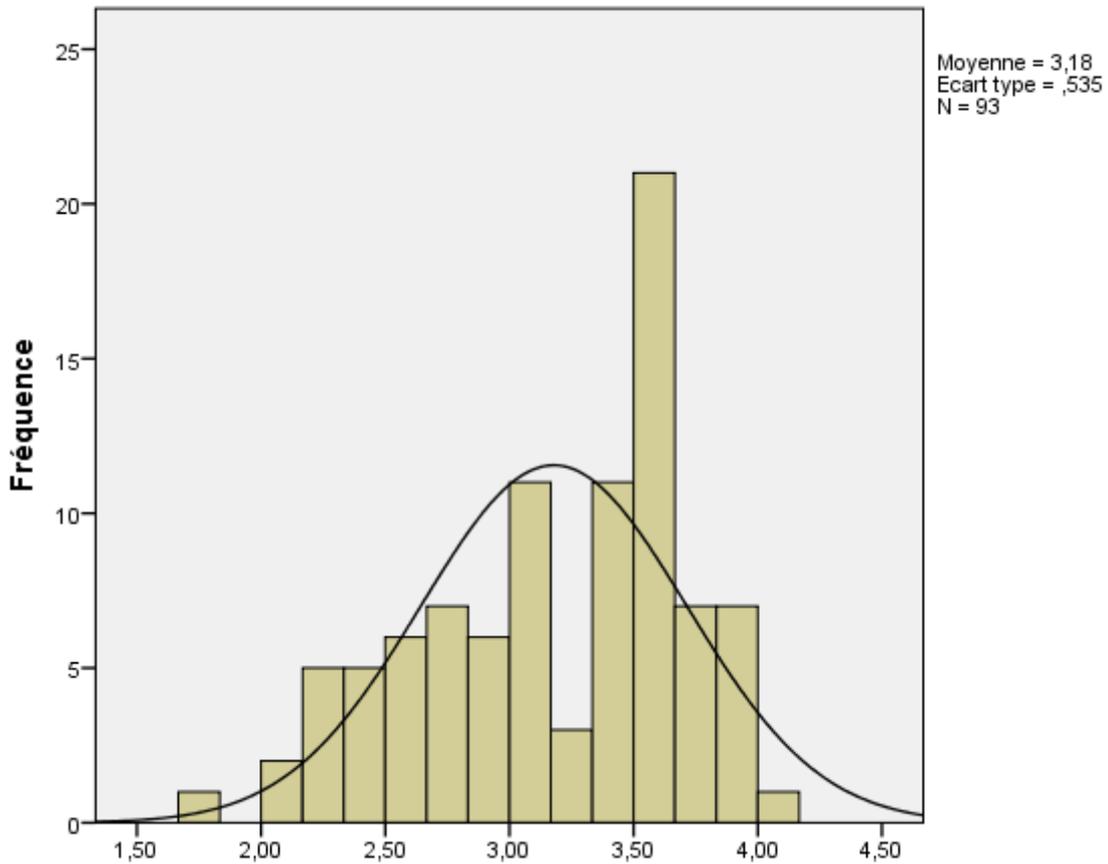
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

الشكل رقم (03-13): اعتدالية التوزيع لبيانات متغير الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

الشكل رقم (03-14): اعتدالية التوزيع لبيانات الاستبيان ككل.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الأربعة التي تم اعتمادها كإجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة للتأكد من تحققها أو عدم تحققها، والعمل على مناقشة نتائج اختبارها، وذلك بتخصيص مطلب لكل نوع من الاختبارات.

المطلب الأول: اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

سنحاول هنا اختبار علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع، من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والمتمثلة في:

الفرضية الصفرية H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين رأس المال الفكري والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة؛

الفرضية البديلة H_{11} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين رأس المال الفكري والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية (أولى، ثانية، وثالثة) لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متغير الدراسة المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي في المؤسسة)، حيث ترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي (0.05).

وقبل اختبارها نقوم باختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في:

الفرضية الصفرية H_{011} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة؛

الفرضية البديلة H_{111} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة.

والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (03-20): علاقة الارتباط بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة.

القرار	الأداء الوظيفي		ارتباط بيرسون بين:
رفض H_{011} وقبول H_{111}	*0.735	معامل ارتباط بيرسون	رأس المال البشري
	0.000	مستوى المعنوية	
	93	عدد الأفراد	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) (a ≤).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من الجدول رقم (03-20) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي في المؤسسة تساوي 0.735 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين بها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في:

الفرضية الصفرية H_{012} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الهيكلي والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة؛
الفرضية البديلة H_{112} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الهيكلي والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.
 والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (03-21): علاقة الارتباط بين رأس المال الهيكلي والأداء الوظيفي في المؤسسة.

القرار	الأداء الوظيفي		ارتباط بيرسون بين:
رفض H_{012} وقبول H_{112}	0.778*	معامل ارتباط بيرسون	رأس المال الهيكلي
	0.000	مستوى المعنوية	
	93	عدد الأفراد	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من الجدول رقم (03-21) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي والأداء الوظيفي في المؤسسة تساوي 0.778 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين بها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الهيكلي والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{013} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال العلائقي والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة؛
الفرضية البديلة H_{113} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال العلائقي والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.
والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (03-22): علاقة الارتباط بين رأس المال العلائقي والأداء الوظيفي في المؤسسة.

القرار	الأداء الوظيفي		ارتباط بيرسون بين:
رفض H_{013} وقبول H_{113}	0.704*	معامل ارتباط بيرسون	رأس المال العلائقي
	0.000	مستوى المعنوية	
	93	عدد الأفراد	

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من الجدول رقم (03-22) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين رأس المال العلائقي والأداء الوظيفي في المؤسسة تساوي 0.704 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ، مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال العلائقي في المؤسسة محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين بها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال العلائقي والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

4. اختبار الرئيسية الأولى:

بعد ما تم اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة، يتم الآن اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، ونتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-23): علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والأداء الوظيفي في المؤسسة.

القرار	الأداء الوظيفي		ارتباط بيرسون بين:
رفض H_{01} وقبول H_{11}	0.792*	معامل ارتباط بيرسون	رأس المال الفكري
	0.000	مستوى المعنوية	
	93	عدد الأفراد	

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(a \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من الجدول رقم (03-23) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والأداء الوظيفي في المؤسسة تساوي 0.792 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يعني أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي للعاملين بها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين رأس المال الفكري والأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

المطلب الثاني: اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

سنحاول هنا اختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والمتمثلة في:

الفرضية الصفرية H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال الفكري في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة؛

الفرضية البديلة H_{12} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال الفكري في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية (أولى، ثانية وثالثة)، تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، ومن ثم استخدام اختبار الانحدار الخطي سواء البسيط أو المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (رأس المال الفكري) ومختلف أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي). وقبل اختبارها نقوم باختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى في:

الفرضية الصفرية H_{021} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال البشري في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة؛

الفرضية البديلة H_{121} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال البشري في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والنتائج مبينة في الجدول رقم (03-24)، الذي يتضح من خلال أن قيمة F المحسوبة بلغت (107.016) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ومن هنا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الفرعية الأولى. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود

أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال البشري في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

الجدول رقم (03-24): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15.830	1	15.830	*107.016	0.000
الخطأ	13.460	91	0.148		
المجموع الكلي	29.290	92	-		

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

ومن أجل تحديد قيمة هذه الأثر وقوته، نستعين باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-25): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال البشري في الأداء الوظيفي.

النموذج	معامل الانحدار B	معلمة ستيودنت t	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثابت	0.979	4.410	0.000	0.735	0.540
رأس المال البشري	0.706	10.345	0.000		

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (03-25) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)، استناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوي المعتمد (0.05) حيث بلغت قيمتها 10,345. كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين مرتفعة إذ بلغت 0,735 وأشار معامل التحديد إلى أن ما نسبته 54.00% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تعود إلى التغير في رأس المال البشري. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن توفر مستوى عالي من رأس المال البشري في مؤسسة محل الدراسة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من معنوية النموذج وثبات صلاحيته حسب اختبار تحليل التباين للانحدار، يمكننا توقع قيمة متغير الأداء الوظيفي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في رأس المال البشري من خلال قيمة معاملات الانحدار B على النحو التالي:

الأداء الوظيفي = 0.706 رأس المال البشري + 0.979 (03-07)

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية في:

الفرضية الصفرية H_{022} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال الهيكلي في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة؛

الفرضية البديلة H_{122} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال الهيكلي في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03-26): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	17.733	1	17.733	*139.636	0.000
الخطأ	11.557	91	0.127		
المجموع الكلي	29.290	92			

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (03-26) يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (139,636) بمستوى معنوية (0,000) وهي أقل من مستوى معنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ومن هنا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الفرعية الثانية. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال الهيكلي في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة.

ومن أجل تحديد قيمة هذه الأثر وقوته، نستعين باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-27): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي.

النموذج	معامل الانحدار B	معلمة ستيودنت t	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الثابت	1.022	*5.343	0.000	0.778	0.605
رأس المال الهيكلي	0.692	*11.817	0.000		

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (03-27) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)، استناداً إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوية المعتمد (0.05) حيث بلغت قيمتها 11.817. كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين مرتفعة إذ بلغت 0,778 وأشار معامل التحديد إلى أن ما نسبته 60.50% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تعود إلى التغير في رأس المال الهيكلي. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن توفر مستوى عالي من رأس المال الهيكلي في مؤسسة محل الدراسة يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من معنوية النموذج وثبات صلاحيته حسب اختبار تحليل التباين للانحدار، يمكننا توقع قيمة متغير الأداء الوظيفي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في رأس المال الهيكلي من خلال قيمة معاملات الانحدار B على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.692 \text{ رأس المال الهيكلي} + 1.022 \dots\dots\dots (03-08)$$

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{023} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال العلائقي في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة؛

الفرضية البديلة H_{123} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال العلائقي في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03-28): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	14.524	1	14.524	*89.513	0.000
الخطأ	14.766	91	0.162		
المجموع الكلي	29.290	92	-		

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (03-28) يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (89,513) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، ومن هنا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الفرعية الثانية. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال العلائقي في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

ومن أجل تحديد قيمة هذه الأثر وقوته، نستعين باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-29): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال العلائقي في الأداء الوظيفي.

معامل الارتباط	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	معلمة ستودنت	معامل الانحدار	النموذج
R	R ²	sig	t	B	
0.704	0.496	0.000	*8.462	1.551	الثابت
		0.000	*9.461	0.579	رأس المال العلائقي

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (03-29) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,05$)، استناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوية المعتمد (0.05) حيث بلغت قيمتها 9,461. كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين مرتفعة إذ بلغت 0,704 وأشار معامل التحديد إلى أن ما نسبته 49.60% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تعود إلى التغير في رأس المال العلائقي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توفر مستوى عالي من رأس المال العلائقي في مؤسسة محل الدراسة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من معنوية النموذج وثبات صلاحيته حسب اختبار تحليل التباين للانحدار، يمكننا توقع قيمة متغير الأداء الوظيفي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في رأس المال العلائقي من خلال قيمة معاملات الانحدار B على النحو التالي:

الأداء الوظيفي = 0.579 رأس المال العلائقي + 1.551 (03-09)

4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تتمثل الفرضية الرئيسية الثانية في:

الفرضية الصفرية H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال الفكري في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة؛

الفرضية البديلة H₁₂: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال الفكري في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

حيث تم اختبار هذه الفرضية على مرحلتين، في المرحلة الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (رأس المال الفكري) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وفي المرحلة الثانية باستخدام الانحدار الخطي

المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) في المتغير التابع، وفي كلا الاختبارين ترفض الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0,05.

• اختبار الانحدار الخطي البسيط:

وللتأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الفكري في الأداء الوظيفي، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03-30): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	18.359	1	18.359	*152.848	0.000
الخطأ	10.931	91	0.162		
المجموع الكلي	29.290	92	-		

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (03-30) يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (152.848) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ومن هنا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية. بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لرأس المال الفكري في الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

ومن أجل تحديد قيمة هذه الأثر وقوته، نستعين باختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-31): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر رأس المال الفكري في الأداء الوظيفي.

النموذج	معامل الانحدار	معلمة ستيودنت	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
	B	t	sig	R	R²
الثابت	0.899	*4.668	0.000	0.792	0.627
رأس المال الفكري	0.753	*12.363	0.000		

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم (03-31) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، استناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى

المعنوية المعتمد (0.05) حيث بلغت قيمتها 12,363. كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين مرتفعة إذ بلغت 0.792 وأشار معامل التحديد إلى أن ما نسبته 62.70% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي تعود إلى التغير في رأس المال الفكري. ويمكن تفسير هذه النتيجة أن توفر مستوى عالي من رأس المال الفكري في مؤسسة محل الدراسة يساهم في تطوير الأداء الوظيفي.

وانطلاقاً من معنوية النموذج وثبات صلاحيته حسب اختبار تحليل التباين للانحدار، يمكننا التنبؤ بقيمة متغير الأداء الوظيفي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في رأس المال الفكري من خلال قيمة معاملات الانحدار B على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.753 \text{ رأس المال الفكري} + 0.899 \dots\dots\dots (10-03)$$

• اختبار الانحدار الخطي المتعدد:

وهنا نختبر الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) مجتمعة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) مجتمعة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة.

وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغير المستقل ممثلاً بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) مجتمعة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03-32): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية

الرئيسية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الانحدار	18.359	3	6.258	*52.952	0.000
الخطأ	10.931	89	0.118		
المجموع الكلي	29.290	92	-		

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (03-32) يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (52.952) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، ومن هنا نستدل على صلاحية هذا النموذج وملائمته للاختبار. أي أن المعطيات في الجدول المذكور تؤيد وجود أثر معنوي لمكونات رأس المال الهيكلي في مستوى الأداء الوظيفي.

وننتج اختبار الانحدار الخطي المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-33): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد رأس المال الفكري في الأداء الوظيفي.

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية sig	معلمة ستودنت t	معامل الانحدار B	النموذج (01)
0.627	0.792	0.000	*3.904	0.795	الثابت
		0.010	*2.650	0.280	رأس المال البشري
		0.001	*3.492	0.421	رأس المال الهيكلي
		0.506	0.667	0.067	رأس المال العلائقي

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتضح من الجدول رقم (03-33) وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.792) وهي مرتفعة، كما تشير قيمة معامل التحديد (0.627) إلى أن التغيرات التي تطرأ على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة بنسبة (62.70%)، وهي نسبة جيدة.

وبالنسبة لاختبار جودة معلمات النموذج (T_{test}) فقد أظهرت النتائج معنوية كل من معلمة بعد رأس المال البشري وبعد رأس المال الهيكلي، استناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوية المعتمد (0.05)، حيث بلغت قيمتها 2.650 بالنسبة لرأس المال البشري و3.492 بالنسبة لبعده رأس المال الهيكلي، حيث كان الأثر الأقوى لبعده الهيكل التنظيمي حسب قيمة معامل الانحدار. كما أظهرت النتائج عدم معنوية معلمة بعد ورأس المال العلائقي حيث بلغت قيمتها 0.667 بمستوى معنوية 0.506 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد، مما يدل على أن هذا البعد للمتغير المستقل لا يكون له أثر معنوي كمتغير جزئي في المتغير التابع إلا إذا تفاعل مع باقي الأبعاد وعملت معا، لأن النموذج ككل معنوي حسب اختبار (F_{test}).

وتدل هذه النتائج على رفض الفرضية الصفرية التي استندت عليها الدراسة وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وانطلاقاً من معنوية

النموذج وثبات صلاحيته حسب اختبار تحليل التباين للانحدار (F_{test})، يمكننا توقع قيمة متغير الأداء الوظيفي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في هذه الأبعاد لرأس المال الفكري من خلال قيمة معاملات الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0.280 \text{ رأس المال البشري} + 0.421 \text{ رأس المال الهيكلي} + 0.067 \text{ رأس المال العلائقي} + 0.795 \text{ (11-03)}$$

• اختبار الانحدار الخطي المتعدد البديل:

ويمكن اقتراح نموذج انحدار خطي متعدد بديل، باستبعاد أثر رأس المال العلائقي لأنه غير معنوي، باختبار الفرضية التالية:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) مجتمعة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة؛

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) مجتمعين في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة.

وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر المتغير المستقل ممثلاً ببعديه (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) مجتمعين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03-34): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج المقترح كبديل لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الانحدار	18.720	2	9.630	*79.697	0.000
الخطأ	10.570	90	0.117		
المجموع الكلي	29.290	92	-		

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه رقم (03-34) يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت (79.697) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ومن هنا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار هذه الفرضية، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) مجتمعين في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة.

ونتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-35): اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار بعدي رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) مجتمعين في الأداء الوظيفي.

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية sig	معلمة ستودنت t	معامل الانحدار B	النموذج (02)
0.639	0.799	0.000	*3.866	0.781	الثابت
		0.005	*2.898	0.297	رأس المال البشري
		0.000	*4.961	0.471	رأس المال الهيكلي

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتضح من الجدول رقم (03-35) وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي) وبين المتغير التابع (الأداء الوظيفي) لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.799) وهي مرتفعة، كما تشير قيمة معامل التحديد (0.639) إلى أن التغيرات التي تطرأ على مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تكون متأثرة بالمتغيرات المستقلة مجتمعة بنسبة (63.90%)، وهي نسبة جيدة.

وبالنسبة لاختبار جودة معاملات النموذج (T_{test}) فقد أظهرت النتائج معنوية كل من معلمة بعد رأس المال البشري وبعد رأس المال الهيكلي، استناد إلى قيمة (t) ومستوى دلالتها الذي كان أقل من المستوى المعنوية المعتمد (0.05) حيث بلغت قيمتها 2.898 بالنسبة لرأس المال البشري و 4.961 بالنسبة لبعد رأس المال الهيكلي، حيث كان الأثر الأقوى لبعد الهيكل التنظيمي حسب قيمة معامل الانحدار.

وتدل هذه النتائج على رفض الفرضية العدمية التي استندت عليها الدراسة وقبول الفرضية البديلة، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي) في مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. وانطلاقاً من معنوية النموذج وثبات صلاحيته حسب اختبار تحليل التباين للانحدار (F_{test})، يمكننا توقع قيمة متغير الأداء الوظيفي بالاعتماد على التغيرات التي تحدث في هذين البعدين لرأس المال الفكري من خلال قيمة معاملات الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0,297 \text{ رأس المال البشري} + 0,471 \text{ رأس المال الهيكلي} + 0,781 \text{ (03-12)}$$

وبمقارنة نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد بالنسبة للنموذجين الأول والثاني، نجد أن النموذج الثاني الممثل بالمعادلة رقم (03-12) أجود وأحسن تعبيراً عن الظاهرة المدروسة أكثر من الثاني وذلك بالاستشهاد بالنقاط التالية:

- كل معاملات الانحدار لمعاملات النموذج الثاني معنوية، في حين نجد أن معاملات النموذج الأول ليست كلها معنوية حيث كانت معلمة بعد رأس المال العلائقي في هذا النموذج غير معنوية؛
- قوة علاقة الارتباط بين الأبعاد المستقلة والمتغير التابع في النموذج الثاني كانت أقوى إذ بلغت 0.799 في حين نجدها في النموذج الأول 0.792؛
- قوة تفسير الأبعاد المستقلة للتغير الحاصل في المتغير التابع كانت أقوى حيث بلغت (63.90%) في حين نجدها في النموذج الأول (62.70%).

المطلب الثالث: اختبار أثر المتغير المعدل على متغيري الدراسة المستقل والتابع

استكمالاً لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين السابقتين للدراسة، سنعمل على التحقق في ما إذا كانت الخصائص الفردية للمبحوثين تؤثر على قيمة متغيري الدراسة، بغرض عرض أفضل التصورات ومناقشة الفروقات إن وجدت. ذلك من خلال اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثالثة والرابعة:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

وتتمثل الفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{03} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؛

الفرضية البديلة H_{13} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{031} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير الجنس؛

الفرضية البديلة H_{131} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة، تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل

من قيمة T الجدولية ومستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (03-36): نتائج تحليل اختبار (T-test) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في تصورات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري، والتي تعزى لمتغير الجنس.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
قبول H_0	0.131	**1.524	0.589	3.03	57	ذكر	الجنس
ورفض H_1			0.587	3.22	36	أنثى	

*: قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 91 هي: 1,986

** : غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه رقم (03-36) أن قيمة T المحسوبة بلغت 1.524 وهي أقل من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية 91، كما أن مستوى معنويتها بلغ 0.131 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى متغير الجنس. وهذا يدل على وجود تجانس في إدراك الجنسين ذكور وإناث لمستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تمثل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{032} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير السن؛

الفرضية البديلة H_{132} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير السن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى

المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-37): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال الفكري ، والتي تعزى إلى متغير السن.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية
قبول H_0 ورفض H_1	0.901	**0.193	0.37	2.92	3	أقل من 30 سنة
			0.39	3.06	20	من 30 إلى 40 سنة
			0.62	3.11	45	من 40 إلى 50 سنة
			0.72	3.16	25	أكثر من 50 سنة

*: قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3، 89) هي: 2.680

** : غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه رقم (03-37) أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.193 وهي أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية 91، كما أن مستوى معنويتها بلغ 0.901 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى متغير السن. وهذا يدل على وجود تجانس في إدراك مختلف الفئات العمرية لمستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{033} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

الفرضية البديلة H_{133} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى

المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-38): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في اجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال الفكري ، والتي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
قبول H_0 ورفض H_1	0.572	**0.732	0.87	3.19	3	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
			0.59	3.14	14	تقني سامي	
			0.63	3.17	49	لسانس	
			0.51	3.00	25	مهندس، ماستر	
			0.46	2.58	2	ماجستير، دكتوراه	

*: قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3, 89) هي: 2.680

** : غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه رقم (03-38) أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.732 وهي أقل من قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية 91، كما أن مستوى معنويتها بلغ 0.572 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات الباحثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي. وهذا يدل على وجود تجانس في إدراك مختلف المستويات التعليمية لمستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{034} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات الباحثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي؛

الفرضية البديلة H_{134} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات الباحثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-39): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال الفكري ، والتي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
رفض H_0 وقبول H_1	0.033	*3.045	0.54	3.25	17	اطار سامي مسير	المستوى الوظيفي
			0.51	2.78	11	اطار سامي غير مسير	
			0.56	3.28	31	اطار مسير	
			0.62	2.98	34	اطار غير مسير	

*: قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3, 89) هي: 2.680

** : دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه رقم (03-39) أن قيمة F المحسوبة بلغت 3.045 وهي أكبر من قيمة F الجدولية و بالتساوي 2.680، كما أن مستوى معنويتها بلغ 0.033 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. مما يعني رفض الفرضية الصفيرية الفرضية الصفيرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المستوى الوظيفي على تصورات المبحوثين حول رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.

ولتحديد الفروقات المعنوية بين تصورات الفئات الوظيفية ولصالح أي فئة نقوم باختبار بعدي Post Hoc، باستخدام طريقة المربعات الصغرى (LSD) والنتائج موضحة في الجدول رقم (03-40)، الذي يتبين من خلاله وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات فئات أفراد عينة الدراسة حول رأس المال الفكري تبعاً لمستواهم الوظيفي كالتالي:

- بين فئة " اطار سامي مسير" وفئة " اطار سامي غير مسير" بفارق قدره 0,47 لصالح فئة " اطار سامي مسير" وبمستوى معنوية 0.038 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يدل على أن الأفراد المنتمين لفئة " اطار سامي مسير" يؤكدون على وجود قيمة مرتفعة لرأس المال الفكري بالمؤسسة مقارنة الأفراد المنتمين لفئة " اطار سامي غير مسير" نظرا لمستواهم الوظيفي.

- بين فئة " اطار مسير" وفئة "طار سامي غير مسير" بفارق قدره 0,50 لصالح فئة " اطار مسير" وبمستوى معنوية 0.015 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يدل على أن الأفراد المنتمين لفئة " اطار مسير" يؤكدون على وجود قيمة مرتفعة لرأس المال الفكري بالمؤسسة مقارنة بالأفراد المنتمين لفئة " طار سامي غير مسير" نظرا لمستواهم الوظيفي.

- بين فئة "اطار مسير" وفئة "طار غير مسير" بفارق قدره 0,30 لصالح فئة "اطار مسير" وبمستوى معنوية 0.36 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يدل على أن الأفراد المنتمين لفئة " اطار مسير" يؤكدون على وجود قيمة مرتفعة لرأس المال الفكري بالمؤسسة مقارنة بالأفراد المنتمين لفئة " طار غير مسير" نظرا لمستواهم الوظيفي.

ومن خلال الفروقات الموجودة في الثنائيات السابقة الذكر يتبين أن الأفراد الذين يشغلون الوظائف الإشرافية ("اطار سامي مسير"، " اطار مسير") يتصورون وجود قيمة أعلى برأس المال الفكري بالمؤسسة مقارنة بالأفراد الذين يشغلون الوظائف الإشرافية ("اطار سامي غير مسير"، " اطار غير مسير"). ويمكن ارجاع ذلك إلى أن شغل الوظائف الإشرافية يزيد من ادراك الفرد لأهمية رأس المال الفكري ويرفع من وعيه بأبعاد ومؤثراته مما يكسبه قدره لا بأس بها على تقييم هذا الأصل المعنوي، بالإضافة إلى أنه يكسبه معرفة أكثر من غيره بحيثيات المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي.

الجدول رقم (03-40): اختبار (LSD) لتحديد الفروقات في إجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال

الفكري، والتي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

الفئة الضابطة (I)	الفئات المقارنة (J)	الفرق في المتوسطات (I-J=...)	مستوى المعنوية
اطار سامي مسير	اطار سامي غير مسير	0,47*	0.038
	اطار مسير	-0.03	0.854
	اطار غير مسير	0.27	0.116
اطار سامي غير مسير	اطار سامي مسير	-0,47*	0.038
	اطار مسير	-0,50*	0.015
	اطار غير مسير	-0.20	0.327
اطار مسير	اطار سامي مسير	0.03	0.854
	اطار سامي غير مسير	0,50*	0.015
	اطار غير مسير	0,30*	0.036
اطار غير مسير	اطار سامي مسير	-0.27	0.116
	اطار سامي غير مسير	0.20	0.327
	اطار مسير	-0,30*	0.036

*: دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تمثل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{035} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير الأقدمية؛

الفرضية البديلة H_{135} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير الأقدمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-41): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في

إجابات المستجوبين حول مستوى رأس المال الفكري ، والتي تعزى إلى متغير الأقدمية.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية
قبول H_0 ورفض H_1	0.177	**1.680	0.42	3.09	3	أقل من 5 سنوات
			0.49	2.59	4	من 5 إلى 09 سنوات
			0.44	2.95	15	من 10 الى 14 سنة
			0.62	3.17	71	15 سنة فأكثر
الأقدمية						

*: قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3، 89) هي: 2.680

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه رقم (03-41) أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.680 وهي أقل من قيمة F الجدولية، كما أن مستوى معنويتها بلغ 0.177 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى متغير الأقدمية. وهذا

يدل على وجود تجانس في إدراك مختلف الفئات حسب الأقدمية لمستوى رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

تدل النتائج السابقة لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرابعة على تسجيل فروق في إجابات فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى متغير المستوى الوظيفي. وبالتالي يمكن الحكم بعدم تحقق جزئي للفرضية الصفرية للفرضية الثالثة H_{03} القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)؛

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

وتتمثل الفرضية الرئيسية الرابعة في:

الفرضية الصفرية H_{04} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؛

الفرضية البديلة H_{14} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

ويتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية كالتالي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تتمثل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{041} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير الجنس؛

الفرضية البديلة H_{141} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير الجنس.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة، تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (03-42): نتائج تحليل اختبار (T-test) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في تصورات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي، والتي تعزى لمتغير الجنس.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
قبول H_0	0.197	**1.300	0.590	3.18	57	ذكر	الجنس
ورفض H_1			0.514	3.33	36	أنثى	

*: قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 91 هي: 1,986

** : غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه رقم (03-42) أن قيمة T المحسوبة بلغت 1.300 وهي أقل من قيمة T الجدولية عند مستوى معنوية 0,05 ودرجة حرية 91، كم أن مستوى معنويتها بلغ 0.197 وهو أكبر من أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات الباحثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى متغير الجنس. وهذا يدل على وجود تجانس في إدراك الجنسين ذكور وإناث لمستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تمثل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{042} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات الباحثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير السن؛

الفرضية البديلة H_{142} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات الباحثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير السن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-43): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى الأداء الوظيفي، والتي تعزى إلى متغير السن.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية
قبول H_0 ورفض H_1	0.516	**0.766	0.53	3.07	3	أقل من 30 سنة
			0.47	3.37	20	من 30 إلى 40 سنة
			0.53	3.26	45	من 40 إلى 50 سنة
			0.69	3.13	25	أكثر من 50 سنة

*: قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3، 89) هي: 2.680

** : غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه رقم (03-43) أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.766 وهي أقل من قيمة F الجدولية، كما أن مستوى معنويتها بلغ 0.516 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى متغير السن. وهذا يدل على وجود تجانس في إدراك مختلف الفئات العمرية لمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تمثل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{043} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛

الفرضية البديلة H_{143} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية

للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-44): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول الأداء الوظيفي، والتي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية
قبول H_0 ورفض H_1	0.518	**0.817	0.75	3.33	3	ثانوي فأقل
			0.64	3.27	14	تقني سامي
			0.51	3.28	49	لسانس
			0.61	3.17	25	مهندس، ماستر
			0.39	2.61	2	ماجستير، دكتوراه

*: قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3, 89) هي: 2.680

** : غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه رقم (03-44) أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.817 وهي أقل من قيمة F الجدولية، كما أن مستوى معنويتها بلغ 0.518 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي. وهذا يدل على وجود تجانس في إدراك مختلف المستويات التعليمية لمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تمثل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{044} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي؛

الفرضية البديلة H_{144} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك - سكيكدة، تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة. والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-45): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى الأداء الوظيفي، والتي تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية
قبول H_0 ورفض H_1	0.209	**1.543	0.64	3.13	17	اطار سامي مسير
			0.54	3.04	11	اطار سامي غير مسير
			0.43	3.40	31	اطار مسير
			0.62	3.21	34	اطار غير مسير
						المستوى الوظيفي

*: قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3, 89) هي: 2.680

** غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.543 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.680، كما أن مستوى معنويتها بلغ 0.209 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات الباحثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المستوى الوظيفي على ادراك الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تتمثل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة في:

الفرضية الصفرية H_{045} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات الباحثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير الأقدمية؛

الفرضية البديلة H_{145} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات الباحثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى متغير الأقدمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، حيث نقبل الفرضية العدمية إذا كانت قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية و مستوى المعنوية للاختبار أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، أما إذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ومستوى المعنوية للاختبار أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) فإننا نقبل الفرضية البديلة H_1 . والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-46): نتائج تحليل اختبار التباين الاحادي (ANOVA) لاختبار الدلالة الاحصائية للفروق في إجابات المستجوبين حول مستوى الأداء الوظيفي، والتي تعزى إلى متغير الأقدمية.

القرار	مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية
قبول H_0 ورفض H_1	0.020	**0.996	0.57	3.20	3	أقل من 5 سنوات
			0.75	3.18	4	من 5 إلى 09 سنوات
			0.55	3.24	15	من 10 الى 14 سنة
			0.57	3.24	71	15 سنة فأكثر

*: قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية (3, 89) هي: 2.680

** : غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS; v25).

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.996 وهي أقل من قيمة F الجدولية، كما أن مستوى معنويتها بلغ 0.020 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0,05. مما يعني قبول الفرضية الصفرية الفرضية الصفرية H_0 القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى متغير الأقدمية. وهذا يدل على وجود تجانس في إدراك مختلف الفئات حسب الأقدمية لمستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

تدل النتائج السابقة لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرابعة على عدم تسجيل أية فروق في إجابات فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة تعزى إلى كل خاصية من خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية). وبالتالي يمكن الحكم على تحقق كلي للفرضية الصفرية للفرضية الرابعة H_{04} القائلة بأنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تجاه مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)؛

خلاصة:

من خلال استعراضنا لتعريف المؤسسة محل الدراسة، تم استخلاص مكانة هذه المؤسسة وأهميتها ضمن النسيج الاقتصادي الوطني وقابليتها للاختبار الميداني لنموذج الدراسة. ومن منطلق هدف الدراسة الرئيسي في المصادقة على النموذج الافتراضي لدور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في تطوير الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة، والذي يتكون من مجموعة العلاقات السببية المفسرة لظاهرة هذا الدور بحيث تكون كل علاقة مدعمة بفرضية يتم التأكد من صحتها، وتحققا لهذا الهدف استخدمنا المقاربة الكمية كمنهجية استراتيجية لبحثنا، والتي على أساسها حددنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات واستخلاص النتائج. لنعرج بذلك إلى توصيف مختلف متغيرات الدراسة الميدانية والطرق المتبعة في المصادقة على نموذج الدراسة، من خلال الوقوف على واقع رأس المال الفكري ودوره في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، لنستخلص بذلك العديد من النتائج أهمها:

- يوجد مستوى متوسط لرأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة بنسبة توفر (62.20%)، حيث احتل المرتبة الأولى بعد رأس المال الهيكلي بوزن نسبي (34.37%)، يليه في المرتبة الثانية رأس المال البشري بوزن نسبي (34.33%)، بينما جاء في المرتبة الثالثة بعد رأس المال العلائقي بوزن نسبي (31.30%)؛
- هناك مستوى متوسط للأداء الوظيفي لدى العاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة بنسبة توفر (64.80%)؛
- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل الرئيسي وهو رأس المال الفكري وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كمتغير تابع؛
- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل الرئيسي وهو رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي ضمن نموذج الدراسة المعتمد؛
- تفسر التغيرات الحاصلة في رأس المال الفكري ممثلا بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي) ما نسبته (62.70%) من التطورات الحاصل في الأداء الوظيفي؛
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى إلى متغير السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية؛
- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى متغير المستوى الوظيفي، لصالح فئة المسيرين؛

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك- سكيكدة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

خاتمة

خاتمة:

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموارد البشري في المؤسسة، والذي أضحى مركزا لاهتمام العديد من المؤسسات باختلاف أنواعها، لاسيما في ظل تطور أهمية المعرفة ودور الأصول غير الملموسة في المؤسسة المتضمنة للموارد الفكرية، والتي يمكن أن يكون لها دورا مهما في خلق الثروة للمؤسسة لما لها من دور في تطوير أداء الأفراد ومن ثم رفع مستويات أداء المؤسسة ككل. ولا يزال مفهوم رأس المال الفكري في مرحلة النمو والتطور والتبلور، فهو يعتبر مفهوم دائم التجدد في تعبيره عن الأصول المعرفية للمؤسسات، وهذا راجع إلى سرعة التغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة في العصر الحالي.

بالرغم من تعدد عناصر رأس المال الفكري من وجهة نظر الكتاب والباحثين في علم الإدارة، إلا هناك شبه اتفاق على العناصر والمكونات الأساسية له والتي تشمل رأس المال البشري، والهيكلية، والعلائقية. حيث اتفق الباحثون على أن رأس المال البشري بما يملكه من المعرفة والمهارات والخبرات أهم عنصر في تكوين رأس المال الفكري، فهو يعد موردا استراتيجيا يمنح المؤسسات والمجتمع العديد من المزايا اللامتناهية، وهو أساس البناء والتقدم للاقتصاديات الحديثة. ويعد رأس المال الهيكلية بما يملكه من موارد دعم مباشر وغير مباشر، المساعد الرئيسي لرأس المال البشري في توليد القيمة والمعرفة، وتحويلها إلى أصول فكرية تتسم بالقيمة التجارية. ويشير رأس المال العلائقية إلى العلاقات التي تربط المؤسسة بمتعاملاتها وتحالفاتها الاستراتيجية، بما يسهم في تعزيز أدائها ووضعها التنافسي.

هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين والإداريين بقياس رأس المال الفكري وإدارته، إذ أن توافر رأس المال الفكري لن يحقق للمؤسسة النتائج الإيجابية المرجوة إذا لم يتم قياسه وإدارته بأفضل الأساليب لتحسين واستخراج الفائدة من العقول المبدعة. رغم ذلك لا يوجد نموذج أمثل لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات، كما لا توجد أساليب مثلى يمكن تحديدها لإدارة رأس المال الفكري وتنميته والحفاظة عليه، فلكل مؤسسة وفقا لطبيعة المجال الذي تعمل به وما لها من أعمال وأنشطة وخطط استراتيجية، أن تختار ما يلائمها.

تعد مسألة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال الفكري من خلال استحضار كل الطاقات والامكانيات المتاحة واستنفار القدرات العقلية الخلاقة، هي الطريق الوحيد الذي يمكن من بناء مؤسسة تتمتع بمستوى أداء يميزها عن باقي المؤسسات. لذا نجد إن المؤسسات التي تنمو وتستمر هي فقط التي تكون لديها طاقة كامنة متمثلة بالقدرات العقلية الخلاقة، وأما المؤسسات التي تهمل أو تتجاهل البحث عما يكمن فيها من طاقات خفية فهي تترك مصيرها للضياع. ولكي تحقق المؤسسات نجاحا في أدائها ينبغي أن تكون المعرفة المستثمرة ذات قيمة ومغزى بالنسبة للواقع العملي للمؤسسة، وبدون ذلك تفقد العرفة أهميتها وقيمتها، فأهميتها تتوقف على مدى ما تسهم في تحقيقه من الأهداف النهائية للمؤسسة.

إن وجود رأس المال الفكري يعد مفتاحاً أساسياً للتعامل مع التحديات الإدارية المعاصرة، والاستفادة من معطيات هذه التحديات لتطوير أداء موظفيها ودعم قدراتهم وإمكانياتهم الابتكارية والابداعية من جهة، ومن ثم جني فوائدها المختلفة وتحقيق التفوق في الأداء التنافسي للمؤسسة من جهة أخرى.

وانطلاقاً من الخلفية النظرية للموضوع، قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث تم الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، هذا من أجل اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، تحقيقاً لهدف الدراسة الرئيسي محاولين بذلك الإجابة على اشكالية الدراسة من خلال اختبار فرضياتها. أين خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت بالأساس في نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة باختبار مصداقية نموذج الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي مكن من تقديم بعض الاقتراحات لأصحاب القرار بها، أمليين في أن تكون بمثابة التغذية الراجعة في تقويم بعض مواطن الضعف في الأداء الوظيفي للعاملين بها، فاسحين بذلك مجال أفاق البحث لدراسات مستقبلية لأثر الموضوع أكثر.

أولاً: نتائج الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بهدفها الرئيسي في إبراز دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، وفي ما يلي عرض لأهم هذه النتائج:

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات رأس المال البشري، لما تبذله من جهد في سبيل امتلاك أفرادها للمهارات والقدرات الابداعية، لأنها تدرك جيداً أهمية المهارات والقدرات في تعزيز قدرة المؤسسة على تكوين رأس مالها البشري، وأهمية امتلاك الخبرة والمعرفة وفرق العمل، والابتكار في تعزيز قدرة الأفراد على تطوير أدائهم الوظيفي؛

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات رأس المال الهيكلي، فالمؤسسة تتوفر لديها رأس مال هيكلي متميز، فهي تبذل كل الجهد من أجل تطوير نظم المعلومات، وجلب التكنولوجيا الحديثة، وتحديث قواعد البيانات بها، مما يسرع في انجاز العمل ودقته، الأمر الذي يمنح الأفراد العاملين مجالاً واسعاً لتطوير أدائهم الوظيفي؛

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات رأس المال العلائقي، لإدراكها بأن علاقاتها المؤسسية تسهم في الرفع من مستويات أداء الأفراد ومن ثم المؤسسة، غير أن نسبة توفره كانت أقل من نسبة توفر رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، إذ وجدنا الوزن النسبي له منخفض مقارنة بالبعدين السابقين، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تكوين شبكة من التحالفات الاستراتيجية مع البيئة الخارجية بهدف بناء علاقات جيدة مع المؤسسات العاملة في نفس المجال لكسبهم من جهة، ومن جهة أخرى تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم؛

- تمتلك المؤسسة محل الدراسة مستوى متوسط من الأداء الوظيفي، لكن هذا لا ينفي وجود بعض التفاصيل أو الظروف التي تعيق تطوير الأداء والتي تتطلب المزيد من الاهتمام لتحقيق مستويات أعلى من الأداء؛

- توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل الرئيسي وهو رأس المال الفكري وبين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كمتغير تابع؛

- وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي كمتغيرات مستقلة ممثلة للمتغير المستقل الرئيسي وهو رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي ضمن نموذج الدراسة المعتمد؛

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى إلى متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية؛

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، لصالح فئة المسيرين؛

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، تعزى إلى خصائص العينة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية).

ثانياً: مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، نقترح على أصحاب القرار بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة، بعض الإجراءات والتعديلات التي نعتقد أنها ستؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بها، وذلك من خلال زيادة الاهتمام برأس المال الفكري، كما يلي:

- إنشاء مصلحة مستقلة تعنى بصناعة رأس المال الفكري وتنشيطه والمحافظة عليه، وكذا قياسه وإدارته؛
- الحرص على إدراك الدور المهم الذي يؤديه رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي بصفة خاصة، والأداء المؤسسي بصفة عامة؛

- وضع خطة للمحافظة على رأس المال البشري من خلال برامج التحفيز المادي والمعنوي والبحث عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، وتوفير الأجواء الملائمة لجذب واستقطاب الخبرات والمهارات والكفاءات؛

- تدريب العاملين وتحسين مكتسباتهم المرتبطة بالمستوى التعليمي، لما لها من أهمية بالغة في زيادة إدراكهم لقيمة المعرفة وتأثيرها على أدائهم الوظيفي؛

- الاستفادة القصوى من المسيرين ذوى الخبرة في عملية تسيير رأس المال الفكري والاستثمار فيه لدى العاملين الجدد، من خلال إقامة الدورات التدريبية وورش العمل استناداً لمبدأ التشارك المعرفي؛
- إجراء دراسات بشكل دوري، من شأنها الكشف عن المردود الحقيقي لرأس المال الفكري ودوره في تطوير الأداء الوظيفي، ووضع خطط تستهدف تفعيل هذا الدور؛
- العمل على توفير ما أمكن توفيره من رأس المال الهيكلي من بنية تحتية مناسبة وأية قدرات تنظيمية تدعم إداء العاملين لمهامهم بجودة أكثر؛
- اعتماد هيكل تنظيمي مرن يمنح العاملين مزيداً من الحرية في طرح أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار؛
- دمج التكنولوجيات الحديثة في العملية التسييرية بشكل مكثف، مع زيادة حصة كل فرد بالمؤسسة من الأنشطة التدريبية، خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيات الحديثة؛
- العمل على توفير بيئة عمل مرنة محفزة ومشجعة على التجديد والابتكار وأداء الأعمال بطريقة ابتكارية والتقليل من الأعمال الروتينية، وتطبيق ما يثبت نجاحه من أفكار جديدة ومبتكرة؛
- تقليل الحواجز بين القادة والمرؤوسين في المؤسسة، والاهتمام أكثر بالجوانب الاجتماعية للعاملين من أجل كسب ثقتهم؛
- الاستثمار في رأس المال الفكري لدى العاملين، بدعم رأس المال العلائقي بحيث لا يقتصر على الفعاليات والدورات التي تتم داخل المؤسسة، بل لا بد من الاستفادة الفكرية والعلمية من كفاءات المحيط الخارجي؛
- العمل على بث روح الثقة بين العاملين بشكل أكثر من الحالي داخل المؤسسة ليكونوا أكثر استعداداً لحل المشاكل التي تواجههم، ليتفاعلوا بشكل إيجابي فيما بينهم من خلال تطوير قنوات الاتصال للحصول على أنواع المعارف المتاحة؛
- تعزيز التعامل الإيجابي بين العاملين وتشجيع السلوكيات الإيجابية للاستفادة أكثر من عمليات التشارك المعرفي وتشجيع العمل بروح الفريق لتوليد أفكار جديدة يمكن الاستفادة منها أكثر؛
- زيادة تفاعل الإدارة العليا مع العاملين بصورة مباشرة من أجل حل المشاكل بصورة أفضل، من خلال إشراك العاملين باتخاذ القرارات وتحفيزهم لتطوير معارفهم بما يواكب التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية؛
- إقامة العلاقات المعرفية داخلياً وأيضاً مع المؤسسات الأخرى، التي من شأنها ترويج التعلم التفاعلي والمشاركة في الموارد والأصول المعرفية.

ثالثاً: أفاق البحث للدراسات المستقبلية

أنه لا يمكننا أن نففي هذا الموضوع حقه، مهما طالت دراستنا وبحثنا، ولو أطلقنا العنان لبحثنا هذا لما انتهينا نظراً للأهمية الكبيرة للموضوع في الأدب الإداري والاقتصادي والواقع العملي للأفراد والمؤسسات

والدول. لذلك نعتبره مجرد مساهمة في الحقل العلمي، وبالإمكان لباحثين آخرين أن يساهموا بشكل أو بآخر في استكمال دور رأس المال الفكري وعلاقته بمتغيرات أخرى من شأنها أن تؤثر على فعالية هذا الدور، وذلك من خلال القيام بأبحاث ودراسات في المستقبل ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية مستلهمين أفكارهم مما توصلت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات، وما اقترحتة من اقتراحات. ويمكن عرض بعض هذه الأفكار البحثية كما يلي:

- دور رأس المال الهيكلي في دعم وتطوير رأس المال البشري؛
- دراسة واستحداث الأساليب العملية لتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي؛
- دور رأس المال الهيكلي في تجنب ازدواجية البحث عن المعرفة؛
- دراسة مقارنة بين إدارة عمومية ومؤسسة اقتصادية لدور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي؛
- أهمية التسجيل المحاسبي والافصاح المالي عن رأس المال الفكري في تطوير الأداء المالي؛
- دراسة دور رأس المال الفكري وأثره في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة؛
- معوقات الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسات الجزائرية؛
- واقع تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في تطوير رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على القيمة السوقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر؛
- قياس عائد الاستثمار على رأس المال الفكري بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- دور رأس المال الفكري في تطوير تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

- (1): أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- (2): اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- (3): أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: من منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- (4): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (5): ادريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، سلسلة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- (6): أمين سعيد عبد الغني، إدارة المؤسسات الاعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- (7): بيتر دركر، فن الإدارة : ترجمة عبد الهادي الميداني، دار العبيكان، الرياض، 2004.
- (8): توماس ستيوارث، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 1997.
- (9): ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- (10): جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- (11): جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- (12): الحبيب مصدق جميل، التعليم والتنمية الاقتصادية، الدار الوطنية للتوزيع و الإعلان، بغداد، 1981.
- (13): حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- (14): حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (15): حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.
- (16): حسنين عمر، تطور الفكر المحاسبي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1970.
- (17): حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- (18): حمزاوي محمد سيد، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، دار الجامعة، الرياض، المملكة العربية

السعودية، 1987.

(19): حمود خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2006.

(20): حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1975.

(21): خالد الجرسى، إدارة الوقت من منظور اسلامي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.

(22): خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

(23): خطاب عايدة، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989.

(24): الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.

(25): درة عبد الباري إبراهيم والصبغ زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.

(26): درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، عمان، 1982.

(27): درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، عمان، 1982.

(28): ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء: خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 2000.

(29): راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.

(30): رسلان أنور أحمد، تقييم الأداء الوظيفي بدول مجلس التعاون الخليجي: دراسة تحليلية مقارنة لنظام تقارير أداء الموظفين العموميين، دار النهضة العربية، القاهرة، 1991.

(31): زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

(32): زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، 1993.

(33): زيدان محمد مصطفى، الاشراف والانتاجية، عكاظ لنشر والتوزيع، الرياض، 1984.

(34): سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط 1، 2001.

(35): سعد علي العنزى وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.

- (36): سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج، طبعة 1، عمان، 2007.
- (37): السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013.
- (38): سعود الضحيان، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.
- (39): سعيد صالح عوده، إدارة الأفراد، مطبعة الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- (40): سلامة سهيل فهد، فعالية تقويم الأداء الوظيفي وتطبيقاته بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، بالرياض، 1987.
- (41): السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1995.
- (42): السلمي علي، تطوير أداء وتحديد المؤسسات، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- (43): سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- (44): سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، دار الفكر العربي، مصر، 2008.
- (45): سيزلاجي أندرو ومارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء - ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، مراجعة: علي محمد عبد الوهاب -، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- (46): شوايش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية: إدارة الفرد، دار الشروق، مصر، 2011.
- (47): الشقاوي عبد الرحمن عبدالله، تطوير أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- (48): الشيرازي عباس مهدي، نظرية المحاسبة، دار السلاسل، الكويت، 1990.
- (49): صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- (50): صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2002.
- (51): صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- (52): الضلعان علي، آراء واتجاهات الرؤساء والمرؤوسين في نظام تقويم الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- (53): عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2003.
- (54): عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، 1983.
- (55): عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (56): عاطف زاهر عبد الرحيم، هندرة المؤسسات: الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ط1، دار الراية، عمان،

2009.

(57): عامر سعيد ياسين وخالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية: معايير الأداء وقياس الداء الفعلي، دار المريخ، الرياض، 1983.

(58): عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

(59): عبد البر فاروق، تقرير كفاية العاملين بالخدمة المدنية في علم الإدارة العامة والقانون الاداري، عالم الكتب، القاهرة، 1983.

(60): عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي: مشكلاته وأفق تطوره، شركة أبو ظبي للطباعة والنشر، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005.

(61): عبد العال طارق، موسوعة معايير المحاسبة: شرح معايير المحاسبة الدولية والمقارنة مع المعايير الأمريكية والبريطانية العربية، ط 4، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

(62): عبد الله، مُجّد حسن، الكويت والتنمية الثقافية العربية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، 1991.

(63): عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.

(64): عبوي زيد منير، الاتجاهات الحديثة في المؤسسات الادارية، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، 2006.

(65): عبید عاطف محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1971.

(66): العتيبي محمد زويد، الطريق إلى التميز، الدار العربية للطباعة والنشر، الرياض، 2003.

(67): عجوة علي، الأسس العلمية للعلاقات العامة، طبعة رابعة، القاهرة، عالم الكتب، 2000.

(68): علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994.

(69): علي السلمي، تطوير أداء المؤسسات وتحديدده، دار قباء، مصر، 1998.

(70): عمر أحمد الشهريري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

(71): عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

(72): الغامدي منصور جمعان، التطوير التنظيمي أساسيات ومداخل واستراتيجيات، الناشر المؤلف، الرياض، 1433هـ.

(73): غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

(74): فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الاردن، 2005.

- (75): فاروق محمد السعيد راشد، التنظيم الصناعي والاداري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2001.
- (76): فرانسيس ديف ومايك وودكوك، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، 1995.
- (77): قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (78): ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1996.
- (79): ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط 7، الاسكندرية، 2000.
- (80): ماهر أحمد، تطوير المؤسسات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- (81): محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- (82): محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010.
- (83): محمد أمين مخيمر و موسى أبو طه، بناء اقتصاديات المعرفة: استراتيجيات تنمية متقدمة (ترجمة لأبحاث البنك الدول)، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2009.
- (84): محمد تركي البطانية وزياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (85): محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- (86): محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- (87): محمد سلطان، السلوك الإنساني في المؤسسات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، ط 1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- (88): محمد عبد الغني سعودي و محسن احمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه، مكتبة الانجلو المصرية. القاهرة . مصر . 1992.
- (89): محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008.
- (90): مدحت محمد أبو الصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- (91): مرسي محمود وزهير الصباغ، إدارة الأداء، معهد الإدارة ، الرياض، 1988.
- (92): مصطفى أحمد سيد، المدير في عالم متغير، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- (93): مطر محمد الحيايلى ووليد الراوي حكمت، نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، دار حنين، عمان، 1996.

- (94): المعاينة صالح، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (95): المبرجي عادل حرحوش وصالح أحمد علي، رأس المال الفكري: طرق قياسية وأساليب المحافظة عليه، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- (96): مفيدة علي هلال وآخرون، مقدمة في المال والأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
- (97): منصور أحمد منصور، القوى العاملة: تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986.
- (98): مهدي حسين زويلف، إدارة المورد البشرية، دار الفكر، ط 1، عمان، 2001.
- (99): مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- (100): ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الادارية، ترجمة: محمد قاسم القربوتي وعبد الجبار ابراهيم، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، 1985.
- (101): نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة من لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (102): هاشم زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، دار ذات السلاسل، الكويت، 1989.
- (103): هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، ط 1، دار السحاب، القاهرة، 2008.
- (104): هاينز ماريون أي، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال - ترجمة : محمود مرسي وزهير الصباغ-، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- (105): هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، ط 1، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
- (106): الهيتي خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- (107): وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2005.
- (108): ياغي محمد، التدريب الداري من النظرية والتطبيق، ط 2، دار زهران، عمان، 1993.
- (109): يوسف محمد، محاضرات في فن العلاقات العامة، بدون دار نشر، القاهرة، 2003.

2- الرسائل والأطروحات الجامعية:

- (1): بوحارة هناء، الاحتراق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية: دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية وبعض الوحدات بولاية عنابة والطارف، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة فرحات عباس -سطيف، الجزائر، 2012.
- (2): بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية

- بجامعة عباس لغرور - خنشلة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عباس لغرور-خنشلة، الجزائر، 2014.
- (3): الحربي خديجة احمد، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1995.
- (4): الخطيب، معزوزة عبد الله، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الادارية لدى العاملين الاداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين، 2013.
- (5): دحماني عزيز، مساهمة النفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية- حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2015.
- (6): رمضان فدوى محمد، أثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2009.
- (7): ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز، قسم الادارة العامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2013.
- (8): سليمان فلاح المعاينة، أثر بيئة العمل في الابداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الاداريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن، 2006.
- (9): سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر، 2014.
- (10): شادي فاطمة، اقتراح برنامج في الاتصال الكتابي لتحسين أداء العمال- دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، الجزائر، 2017.
- (11): طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- (12): عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012.
- (13): عائشة شفرور، الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة منتوري - قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص نظم المعلومات وإدارة المكتبات،

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري - قسنطينة، 2010.
- (14): علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
- (15): الغنيم سامي بن ابراهيم بن عبد العزيز، عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- (16): فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة-باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2016.
- (17): ليث سعد الله حسين إبراهيم، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز - دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2005.
- (18): ماضي صبري محمد عوض، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- (19): مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011.
- (20): منير خان محمد أمين، دراسة تحليلية للعلاقة بين الاساليب المعرفية ورأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير و الاقتصاد، غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.
- (21): نادية عمر نقاش، أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2012.
- (22): نسرین محمد عبد الحمود، العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة ومجالات ادارة الموارد البشرية و أثرها على الاداء: دراسة ميدانية في قطاعي البنوك والتأمين في الأردن، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2004.
- (23): هيثم حنا إلياس عيسوه، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة الماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.

3- المجالات والدوريات:

- (1): أحمد عبد القادر المسوري، واقع الأداء الوظيفي لمديري مدراس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مجلة الأستاذ، العدد (201)، 2012.
- (2): آدم أحمد داوود وآخرون، تكلفة رأس المال الفكري وأثرها على الإفصاح المحاسبي بالقوائم المالية لشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد (16)، العدد (2)، السودان، 2015.
- (3): أزهر عزيز العبيدي وآخرون، استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (08)، العدد (31)، 2014.
- (4): أسامة عبد المنعم و عبد الوهاب المطارنة، أرس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (06)، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.
- (5): أيمن سليمان أبو سويح، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري -دراسة تحليلية، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، العدد الأول، المجلد (23)، 2015.
- (6): الباز أحمد، تقييم أداء الموظفين، مجلة الشؤون الادارية، العدد (7)، الرباط، المغرب، 1987.
- (7): البرعي محمد عبد الله وفيصل حبيب، تقويم أداء الموظفين في بعض المنشآت السعودية بين النظرية والتطبيق ، المجلة العربية للإدارة ، جامعة الكويت، العدد (01)، الكويت، 1987.
- (8): نائر صبري الغبان وسناء أحمد ياسين، الإفصاح عن الاستثمار في الموارد البشرية في التقارير المالية للوحدات الاقتصادية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (13)، العدد (45)، 2007.
- (9): الجندي نihal أحمد، قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة- نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (65)، جامعة القاهرة، لقاهرة 2005.
- (10): حرير حسين محمود والخشالي شاكر جار الله، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في مستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء، المجلد (8)، العدد (01)، 2006.
- (11): الحمداني ناهدة إسماعيل عبد الله وعلي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (32)، العدد (98)، 2010.
- (12): الحمود أحمد حماد، "تقويم الأداء الوظيفي : الطرق ، المعوقات ، البدائل"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، المجلد (34) ، العدد (6)، الرياض ، 1994.

- (13): حمود خضير كظيم، مفهوم وأهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد (5)، 1985.
- (14): خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد (27)، العدد (01)، 2011.
- (15): رشا حمادة، القياس والافصاح المحاسبي عن الموارد البشرية وأثره في القوائم المالية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (18)، العدد (1)، سوريا، 2006.
- (16): سعيدة بن عمارة، انعكاسات الإصلاح التربوي على الأداء الوظيفي للأستاذ، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (19)، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014.
- (17): الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد (07)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.
- (18): عروب رتيبة، سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه، مجلة دراسات اقتصادية، العدد (18)، بيت الحكمة، بغداد، 2006.
- (19): عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية: دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، عدد (10)، الجزائر، 2012.
- (20): عطية لطيف عبد الرضا، رأس المال الفكري و إدارة المعرفة: العلاقة و الأثر- دراسة استطلاعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد (10)، العدد (3)، 2008.
- (21): علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد (31)، العدد (1)، سوريا، 2009.
- (22): فاطمة علي الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة، المجلد (13)، العدد (01)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2012.
- (23): كامل محمد يوسف الحواجرة، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (07)، العدد (02)، 2010.
- (24): محمد حسين أحمد حسن، أثر الافصاح عن السياسة المحاسبية للمخزون السلعي على أسعار الأسهم: دراسة نظرية، المجلة العلمية للتمويل والتجارة، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد (2)، مصر، 1997.
- (25): محمود شرقي، دور رأس المال الفكري في تنمية المنظمات الحديثة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد (12)، الجزائر، 2015.
- (26): مرعي توفيق، قياس الأداء الاداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد (17)، المجلد (30)، 2003.

- (27): موسى سلامة اللوزي وعمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية -دراسة تحليلية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (39)، العدد (01)، 2012.
- (28): مؤيد الساعدي وآخرون، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (15)، العدد (04)، 2013.
- (29): المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والاداء والوصف الوظيفي والصفات الشخصية، مجلة معهد الادارة العامة، العدد (2) . الرياض، 1995.
- (30): ناظم جواد، تحليل رأس المال الفكري كأداة استراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (5)، العراق، 2009.
- (31): ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني وعلي أكرم عبد الله علي، "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية للآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرفادين، المجلد (32)، العدد (98)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
- (32): نعيم دهمش وعفاف أبو زر، نظرة تحليلية للإطار المفاهيمي الصادر عن مجلس الاستشاري لمعايير المحاسبة المالية الأمريكية (FASB) المتعلق بالملاءمة والموثوقية، مجلة المدقق، العدد (62)، الأردن، 2005.
- (33): نعيمة يحيوي ونجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (13)، جامعة مُجْد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2015.
- (34): محضية سلاي، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد (6)، الجزائر، 2004.
- (35): يوسف محمود جربوع، أساس التكلفة التاريخية بين التأييد والانتقادات الموجهة إليها، مجلة المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عدد (01)، الأردن، 2001.

4- الملتيقيات والمؤتمرات العلمية:

- (1): أحمد قايد نور الدين ، دارة وتقييم أرس المال الفكري في شركات الأعمال ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتيقي الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13- 14 ديسمبر 2011.
- (2): بختي ابراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، ورقة علمية مقدمه في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09

مارس 2005.

(3): بن ثامر كلثوم وفراحتية العيد، الاستثمار في رس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المؤسسات المتعلمة- دراسة حالة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعرييج ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

(4): بن داودية وهيبية ومحمدي بوزينة أمنة، متطلبات القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره على القوائم المالية لمنظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

(5): جنات بوقجاني ومحمد فلاق، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات العمال، الملتقى الدولي الأول حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 14-13 ديسمبر 2011.

(6): الحاج مداح عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2001.

(7): رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مداخلة مقدمة إل الملتقى الدول الامس حول رأس الأول الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 14-13 ديسمبر 2011.

(8): زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الابداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الأول حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 14.

(9): قدور بن نافلة وعمر عبو، أهمية توجه المؤسسات إلى الاستثمار في رأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير -جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 13-14 ماي 2008.

(10): محمد راتول وأحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته، جامعة شلف: ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

(11): يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي الدولي الرابع "إدارة المعرفة"، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 نيسان 2004.

5- القواميس والمعاجم:

- (1): ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 14، بيروت.
- (2): بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977.
- (3): مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، 2004.
- (4): سهيل ادريس، المنهل، دار الآداب، بيروت، 2002.

6- المواقع الإلكترونية:

- (1): ليث عبد الله القهيوي، تطور رس المال الفكري واثره على الأداء الأكاديمي - دراسة حالة جامعة الزرقاء / الأردن ، (مقال منشور على الانترنت)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء - الأردن، 2015 ، على الرابط:

http://zu.edu.jo/MainFile/Profile_Dr_UploadFile/Conferences/Files/ConferenceFile_2016/01/02_le_3365_57_11.pdf ، بتاريخ:

- (2): مجلس معايير المحاسبة الدولية، المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية. ترجمة: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2005، على الرابط: www.ascasociety.org ، بتاريخ: 10/01/2015
- (3): مجلس معايير المحاسبة الدولية، المعيار المحاسبي الدولي رقم 38 "الأصول غير الملموسة". ترجمة: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2005 ، على الرابط: www.ascasociety.org ، بتاريخ: 2015/01/10

- (4): محمد دياب، اقتصاد المعرفة: حقبة جديدة نوعياً في مسار التطور الاقتصادي، معهد الميثاق للتدريب والدراسات والبحوث، الموقع الرسمي للمعهد، على الرابط: <http://www.almethaq.info/news/article1395.htm> ، بتاريخ: 2015/07/06

- (5): مفتاح الجندي، محددات و معدلات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، المنتدى العربي للموارد البشرية، على الرابط: <http://www.hrdiscussion.com/hr83271.html> ، بتاريخ: 2016/06/5

- (6): هيئة الأمم المتحدة، تقرير التنمية الانسانية 2003 ، على الرابط: <http://www.un.org/arabic/esa/rbas/ahdr2003/pdf/report2003.pdf> ، بتاريخ: 14/02/2016

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:
1- الكتب:

- (1): Adler R.B. and Rodmanm G. , "Understanding Human Communication", Oxford University Press, Chicago, 2002.
- (2): Anthony A. Atkinson John H. et autre, "Bâtir les nouveaux indicateurs de la performance globale, Harvard l'expansion management Review", Décembre, 1997.
- (3): Baruch Lev, Leandro Cañibano, Bernard Marr, "An Accounting Perspective on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting", Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
- (4): Bernard Marr Ulf Johanson, "A Human Resource Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting", Edited by Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
- (5): Bernard Marr, "A Marketing Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting", Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
- (6): Bernard Marr, "Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting", Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
- (7): Boislandelle h. M. , gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise ,économica ,paris , 1998.
- (8): Brooking, Intellectual Capital: Core Asset for the third Millennium enterprise, Thomson Business Press, Chicago, 2002.
- (9): Christine AFRIAT, L'Investissement dans l'Intelligence, Paris, Presse Universitaires de France, 1992.
- (10): Clark Eustace, THE INTANGIBLE ECONOMY IMPACT AND POLICY ISSUES, Report of the European High Level Expert Group on the Intangible Economy, European Commission, October, 2000.

- (11): Diana G. Oblinger, Games Changers: Education and Information Technologies, EDUCAUSE, usa, 2012.
- (12): Françoise Giroud et autres, "contrôle de gestion et pilotage de la performance" , 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004.
- (13): Harrison, Shirley Public Relation: An introduction, 2nd ed., Business Press, London, 2000.
- (14): Jean-Louis, LEVESQUE - Julio, FERNANDEZ et Monique, CHAPUT, Formation-Travail, Travail-Formation, Tome 1, Montréal-Québec, édition Eska, 1993.
- (15): Martory Bernard et Daniel Crozet , gestion des ressources humaines , pilotage sociale performances, 6ème édition Dunod , Paris , 2005.
- (16): Michel, VERNIERES, "Formation Emploi", Paris, Editions Cujas, 1993.
- (17): Patricia King, Performance planning & appraisal: a how-to book for managers, McGraw Hill Book Co, New York, 1984 .
- (18): Skyrme D., Measuring the value of knowledge: Metrics for the knowledge Based Business, business intelligence, London, 1997.
- (19): Stewart, T.A., " Intellectual Capital: The new Wealth of Organization", New York, Doubleday Currency, 1997.
- (20): Sudi Sudarsanam, Ghulam Sorwar, Bernard Marr, "A Finance Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting", Edited by Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
- (21): Vincent Planchet, "mesure et amélioration des performances industrielles", tome 2 UPMF, France, 2006.
- (22): Wendell L. French, "Human resources management", Houghton Mifflin Co., USA, 1986.

– الرسائل والأطروحات الجامعية:

- (1): Löthgren, A., The legal protection of Structural Capital, thesis in law, School of Economics and Commercial Law, Gothenburg University, Suede, 1999.
- (2): M.J. KORICHI, Measuring economic efficiency in manufacturing industry : a case study of electricity in Algeria and some other countries (1974-1983), Master Thesis, University of Leicester, London, 1988.

- (3): Mazlan, I., The Influence of intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia, PhD Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia, 2005.

3- المجلات والدوريات:

- (1): Andrew Kok, Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. (5), No. (2), 2007.
- (2): April, K. A., Bosma, P., and Deglon, D. A., , IC measurement and reporting: establishing a practice in South African mining, Journal of Intellectual Capital, Vol.(4), No. (2), 2003.
- (3): Barclay Rebecca & Murray Philip, what is Knowledge Management?, Knowledge Praxis, Vol.(7), 1997.
- (4): Black, S. E. & Lynch, L. M., Human capital investment and productivity, The American Economic Review, vol.(86), No.(2) , 1996.
- (5): Bontis Nick, ASSESSING KNOWLEDGE ASSETS: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, International Journal of Management Reviews, Vol.(3), No. (1) ,2001.
- (6): Chen, J., Zhu, Z., & Xie, H. Y.. Measuring intellectual capital: A new model and empirical study. Journal of Intellectual Capital, Vol.(5), No.(1), 2004.
- (7): Drucker, P., F., Study: "Knowledge worker productivity: The biggest challenge", California Management Review, Vol. (41), No.(2), 1999.
- (8): Edvinsson. L., Study, Intellectual Capital of Nations for Future Wealth Creation, Journal of Human Resource Costing and Accounting. Vol. (4), No. (1), 1999.
- (9): Fornell Claes, A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience, Journal of Marketing, Vol. (56), No.(1), 1992.
- (10): Guthrie. J, Measurement and reporting of intellectual capital, journal of intellectual capital, Vol.(1), No.(2), 2001.

- (11): Harrison, S., & Sullivan, P., Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies, Journal of Intellectual Capital, Vol. (1), No. (1), 2000.
- (12): Hockerts, K. The Sustainability Radar, a Tool for The Innovation of Sustainable Products and Services, Greener Management International, No. (25), 1999.
- (13): Hon, L.C., What Have You Done for Me Lately: Exploring Effectiveness in Public Relations, Journal of Public Relations Research, Vol.(9),No.(1), 1997.
- (14): Jacques Auger, Denis la forte and Jean-Claude Rondeau, La mesure de la performance dans le secteur public, observatoire de l'administration publique, ENAP, Vol.(3),No.(1), Mai, 1997.
- (15): John HOUGHTON & Peter SHEEHAN, A Primer on the Knowledge Economy, CSES Working Paper, No(18), 2000.
- (16): Maran Marimuthu and al, Human capital development and its impact on firm performance: evidence from development economics, the journal of international social research,Vol.(8), No.(2) , university Turku Abdul rahman, 2009.
- (17): McElory, M. W., Social Innovation Capital, Journal of Intellectual Capital. Vol.(3) , No.(1) , 2002.
- (18): Petty.R, Guthrie.j, intellectual capital literature review measurement, reporting and management, journal of intellectual capital, Vol. (1), No. (2), 2000, P 176.
- (19): R.S.Kaplan & Norton, D.P., The Balanced Score Card: Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Vol.(70), No.(1),1999.
- (20): Richard Petty, James Guthrie, "Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management", Journal of Intellectual Capital, Vol.(1), No.(2), 2000, p12.
- (21): Roos, G., Ross, y, measuring your company's intellectual performance, Long Rang planning , Vol. (30) , No. (3) , 1997, p 17.
- (22): Sache. C., Study: "Developing Intellectual Capital at Skandia", Long Range Planning, Vol. (18), No. (2), 2002.

- (23): Suzanne Harrison and Patrick H. Sullivan Sr, Profiting from intellectual Capital Learning from leading companies, Journal of Intellectual Capital, Vol. (1), No. (1), 2000.
- (24): Sveiby. K, Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard, academy of management executive, Vol. (64), No. (4), 2001.
- (25): Sveiby. K., Measuring Intangible & Intellectual Capital Emerging First Standard, Academy of Management Executive, Vol. (64), No. (4), 2001.
- (26): Thomas Auer, Benchmarking Intellectual Capital, Wissensmanagement- Das Magazin für Führungskräfte ,Vol.(4), Germany, 2004.
- (27): Walter W. POWELL& Kaisa SNELLMAN, The Knowledge Economy, Annual Review of Sociology, Vol. (30), 2004.
- (28): Zesolt S., Business transformation by knowledge management, Strategic Management Journal, Vol.(13), No.(2), 2003.

4- المنتقيات والمؤتمرات العلمية:

- (1): Gannon C., Lynch P., & Harrington D, Managing intellectual capital for sustained competitive advantage in the Irish tourism industry, Waterford Institute of Technology (WIT), Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 16th - 17th June 2009.

5- القواميس والمعاجم:

- (1): Dictionary of economics, librairie du Liban, Liban, 1999.
- (2): Larousse de poche, édition mise a jour Larousse, paris, 2000.
- (3): Oxford learner's pocket dictionary, Third edition, Oxford university press, Oxford, 2003.

6- المواقع الإلكترونية:

- (1): Financial Accounting Standards Board, Recognition and measurement in financial statements of business enterprises: Statement of Financial Accounting Concept No. 5, 1984, (On-line), <http://www.fasb.org>, consulté le : (10/01/2015)
- (2): Financial Accounting Standards Board, Recognition and measurement in financial statements of business enterprises: Statement of Financial Accounting Concept No. 6, 1985, (On-line), <http://www.fasb.org>, consulté

le: (10/01/2015)

(3): James W. Walker, Manager la performance. (on-line):

www.DESSMRH.Org, consulté le: (12/03/2017)

(4): Jean- emile denis et autres, orientation marche et performance, p11, (on-line): www.orient.fr, consulté le : (27-03-2009)

(5): Nicolas BERLAND et Angèle DOHOU, MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTERPRISES, Université de Poitiers, P4, (on-line):

<http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/PDF/p154.pdf>, consulté le : (12/03/2016)

(6): Skandia, Skandia's Intellectual Capital Report 1997, (on-line): www.Skandia.com, consulté le : (11/01/2015)

(7): Skandia, The Power of Intellectual Capital. Renewal Development & Intellectual Capital Supplement to Skandia's, Interim Report 1995, (on line), Available at: www.Skandia.com, consulté le : (11/01/2015)

(8): Stéphane Rouhier, Capital immatériel - 7 jours pour comprendre, (on-line) :

http://cigref.typepad.fr/cigref_presse/CommuniquésContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immateriel.pdf, consulté le(22/01/2016)

(9): The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Understanding corporate value: managing and reporting intellectual capital, 2003, p5, (on-line):

http://www.valuebasedmanagement.net/articles_cima_understanding.pdf, consulté le : (20/01/2016)

الملاحق:

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة

الملحق رقم (02): استمارة تقييم المسيرين بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة

الملحق رقم (03): استمارة تقييم الإطارات بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة

الملحق رقم (04): استمارة تقييم أعوان التحكم والتنفيذ بالمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة

الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة

الملحق رقم (01):

استبيان الدراسة



جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان بحث علمي

أخي الفاضل، أختي الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية في إطار استكمال رسالة دكتوراه بعنوان: **دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي - دراسة حالة المديرية الجهوية الصناعية سكيكدة (DRIK).**

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بعناية و دقة موضوعية ، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، فمشاركتم ورأيكم عامل أساس لما له من الأهمية و الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة.

ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالب: بوشمال عبد الغاني

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب

القسم الأول: البيانات الشخصية		
1) الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2) السن:	<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 40 سنة
	<input type="checkbox"/> من 40 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
3) المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> تقني سامي
	<input type="checkbox"/> مهندس، ماستر	<input type="checkbox"/> ماجيستر
4) الأقدمية:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 09 سنوات
	<input type="checkbox"/> 10 إلى 14 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
5) المستوى الإداري:	<input type="checkbox"/> إطار سامي مُسير	<input type="checkbox"/> إطار سامي غير مُسير
	<input type="checkbox"/> إطار مُسير	<input type="checkbox"/> إطار غير مُسير

القسم الثاني: البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: رأس المال الفكري:

المحور الأول: رأس المال البشري:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الترتيب
					1 تتناسب المؤهلات العلمية للعاملين بمؤسستنا مع الوظائف الموكلة إليهم.	
					2 يتوفر لدى العاملين مؤسستنا المعرفة اللازمة والمحدثة باستمرار لأداء مهامهم على أكمل وجه.	
					3 تعمل مؤسستنا على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.	
					4 يوجد بمؤسستنا تشارك في المعرفة من خلال الاستفادة من خبرات العاملون القدامى.	
					5 تمتلك مؤسستنا عدد كافي من العاملين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل المطلوب.	
					6 توفر مؤسستنا الفرصة للعاملين لكي يقرروا بأنفسهم أسلوب تنفيذ المهام.	
					7 تشجع مؤسستنا العاملين على كشف الأخطاء والعمل على تصويبها.	
					8 تساهم الخبرة العلمية التي يمتلكها العاملون في تقديم حلول متميزة للمشاكل التي تواجههم في العمل.	
					9 تميل الإدارة العليا للأسلوب اللامركزي في الإدارة وتعزيز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	
					10 تشجع مؤسستنا العاملون على الإبداع وتطوير العمل بشكل مستمر.	
					11 يمتلك العاملون بمؤسستنا القدرة على القيام بأعمال ابتكارية.	
					12 يتمتع العاملون بمؤسستنا بالأفكار الجديدة.	
					13 يتمكن العاملون بمؤسستنا من تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	
					14 يتوفر لدى العاملين بمؤسستنا القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	
					15 تركز مؤسستنا على التكوين والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	
					16 يمتلك العاملون بمؤسستنا القدرات والمهارات الكافية للتعامل مع الحالات الطارئة في العمل.	
					17 يغلب على العاملين بمؤسستنا العمل الجماعي وروح الفريق.	
					18 تستفيد مؤسستنا من عمل أفرادها كفريق عمل واحد.	
					19 يشارك العاملون بأرائهم في فرق العمل من أجل تبادل الخبرات بينهم.	
					20 توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات اليومية بالعمل.	

المحور الثاني: رأس المال الهيكلي:

					21 تحرص مؤسستنا على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل.	
					22 تمتلك مؤسستنا قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها.	
					23 يقدم نظام المعلومات بمؤسستنا المعلومات المطلوبة بالوقت المناسب.	
					24 تتخذ مؤسستنا الاجراءات اللازمة لحماية المعلومات والمحافظة على أمنها.	
					25 تعتمد مؤسستنا على سياسة واضحة في تقييم الأداء ومعالجة أي انحرافات.	
					26 يتم اعتماد كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.	

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم
					تشرح مؤسستنا السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح.	27
					تعتمد مؤسستنا سياسة واضحة في تعيين أو تكوين أو مكافأة أو تعويض أو فصل العاملين لديها.	28
					تقوم مؤسستنا بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر .	29
					تقوم مؤسستنا بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل.	30
					تقارن مؤسستنا أداء عملياتها الإدارية مع مؤسسات أخرى بهدف تحسينها.	31
					تتم بمؤسستنا العمليات الادارية بين مختلف المستويات الادارية بسرعة.	32
					تسعى مؤسستنا إلى بناء برامج وخطط تهدف إلى حفظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.	33
					تخصص مؤسستنا ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب (تكوين) العاملين.	34
					تخصص مؤسستنا كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.	35
					توفر مؤسستنا البرامج التدريبية (التكوينية) بناءً على تحديد الاحتياجات التدريبية (التكوينية) للعاملين.	36
					تعتمد مؤسستنا على هيكل تنظيمي مناسب يمنح العاملين التسهيلات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد.	37
					يمتلك العاملون حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.	38
					طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي .	39
					تسعى مؤسستنا إلى تطور هيكلها التنظيمي بما يتناسب وتطوير الأداء الوظيفي في بيئة العمل.	40

المحور الثالث: رأس المال العلائقي:

					توفر مؤسستنا ميزانية مناسبة لتقديم خدمات متميزة للعاملين.	41
					تحرص مؤسستنا على تشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين.	42
					تهتم مؤسستنا بتحقيق رضا وولاء الزبائن، ومعرفة اقتراحاتهم وأرائهم وتلبية رغباتهم.	43
					تهتم مؤسستنا ببناء علاقات طيبة مع الموردين تحرص على تسديد مستحقاتهم.	44
					لدى مؤسستنا قاعدة بيانات كاملة حول الزبائن والموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	45
					تقوم مؤسستنا بتنفيذ العديد من الفعاليات من أجل المحافظة على العلاقات الجيدة بينها وبين المجتمع.	46
					تقوم مؤسستنا بمجموعة من التحالفات والاتفاقيات مع مؤسسات أخرى من أجل انجاز أعمالها.	47
					تقوم مؤسستنا بدراسات استطلاعية لتغيرات بيئة الأعمال لتبقى مواكبة لتطوراتها.	48
					تسعى مؤسستنا إلى تطبيق معايير جودة الأداء المحلية والعالمية.	49
					تعمل مؤسستنا بصورة مستمرة على ضمان جودة الأداء الإداري والمهني.	50
					تحرص مؤسستنا على نشر ثقافة جودة الأداء بين العاملين.	51
					تحرص مؤسستنا على إطلاع وإعلام العاملين على النتائج المرتبطة بعملهم.	52

ثانيا: الأداء الوظيفي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم
					يمتلك العاملون بمؤسستنا المعرفة الكافية عن كيفية اداء أعمالهم وعن طبيعة وظائفهم.	53
					يتابع العاملون بمؤسستنا باستمرار التطورات الحاصلة في مجال تخصصهم لغرض تحسين أدائهم.	54
					يمتلك العاملون بمؤسستنا المعرفة التامة بسياسات (الأهداف العامة) المؤسسة المتعلقة بالعمل.	55
					يمتلك العاملون بمؤسستنا القدرة على اختيار الاجراءات المناسبة حسب طبيعة مهامهم المختلفة.	56
					يمتلك العاملون بمؤسستنا الرغبة والحماس لإنجاز ما يطلب منهم من أعمال.	57
					يقبل العاملون بمؤسستنا الأساليب الجديدة في العمل.	58
					يتحمل العاملون بمؤسستنا المسؤولية عن نتائج أعمالهم الشخصية.	59
					يتميز العاملون بمؤسستنا بالقدرة على تطوير أساليب العمل والسعي من أجل تحسين أدائهم.	60
					حجم الأعمال التي يكلف بها العاملين بمؤسستنا يتناسب مع قدراتهم ومهارتهم.	61
					يوجد عدد كافي من العاملين بمؤسستنا للقيام بالأعمال المطلوبة.	62
					يعتمد العاملون بمؤسستنا على الذات في انجاز العمل.	63
					يفضل العاملون بمؤسستنا انجاز أعمالهم من خلال فريق العمل.	64
					يلتزم العاملون بمؤسستنا بالأوقات الرسمية للعمل بالمؤسسة.	65
					يحرص العاملون بمؤسستنا على استغلال وقت العمل.	66
					ينجز العاملون بمؤسستنا الأعمال الموكلة إليهم في الوقت المحدد وبأقل التكاليف.	67
					ينجز العاملون بمؤسستنا الأعمال الموكلة إليهم بالترتيب حسب الأولوية.	68
					ينجز العاملون بمؤسستنا الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية.	69
					ينجز العاملون بمؤسستنا في العادة أعمالا تفوق المتوقع منهم.	70
					يتميز أداء العاملين بمؤسستنا بالإتقان وقلة الأخطاء.	71
					يطبق ويحترم العاملون بمؤسستنا جميع المعايير والاجراءات والقواعد المرتبطة بأعمالهم.	72

اقتراحات أخرى ذات العلاقة بالدراسة الحالية (إن وجدت):

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم (02):

استمارة تقييم أداء المسيرين بالمديرية الجهوية الصناعية

سوناطراك سكيكدة

MANAGER

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination :

Activité /DCG/DC :

Division:

Direction:

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "Commentaires" doivent être obligatoirement renseignées,
sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points,
et n'a aucune appréciation en "insuffisant" est éligible à une AI.

Manager (chef de Service et plus)

MATRICULE :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Organise le travail au sein de sa structure de façon à réaliser le plan de charge et à produire régulièrement la quantité de travail requise, en respectant les délais .		
Produit un travail de qualité, optimise son travail, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et fait appliquer toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Recherche et introduit de nouvelles pratiques professionnelles, méthodes et procédures.		
Organise et assure le développement professionnel de ses équipes.		
Pilote l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Assure la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles		
Engage fortement ses équipe dans la réalisation des objectifs		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses équipes		
Possède un leadership efficace, entraîne ses équipes à améliorer leurs performances, et encourage l'innovation		
Sait motiver ses équipes, est équitable dans l'évaluation et la reconnaissance des performances		
Incite et sensibilise ses équipes à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

Avis de l'Évaluateur (chef de DPT et plus)		MATRICULE :
Nom :		
Prénom :		
Fonction :		
Score :		
Décision d'attribution AI :		Non <input type="checkbox"/>
Oui	<input type="checkbox"/>	
Commentaires :		
Date :		Visa

Avis des Ressources Humaines	
Nom :	
Prénom :	
Fonction :	
Avis sur la proposition d'AI :	
Accord	<input type="checkbox"/>
Pas d'Accord	<input type="checkbox"/>
Commentaires :	
Date :	
Visa	

Décision du N+1 de l'évaluateur	
Nom :	
Prénom :	
Fonction :	
Décision d'attribution AI :	
Acceptée	<input type="checkbox"/>
Rejetée	<input type="checkbox"/>
Commentaires :	
Date :	
Visa	

الملحق رقم (03):

استمارة تقييم أداء الاطارات بالمديرية الجهوية الصناعية

سوناطراك سكيكدة

CADRE & CADRE SUPERIEUR

Matricule :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Echelle :

Date de nomination :

Activité /DCG/DC :

Division :

Direction :

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2- Commentaires

Les cases "Commentaires" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points, et n'a aucune appréciation en "insuffisant" est éligible à une AI.

Cadre et Cadre Supérieur

MATRICULE :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme.		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de sollicité avec ses pairs.		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues.		
Possède un leadership efficace et entraîne ses collègues à améliorer leurs performances.		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions.		
TOTAL	/40	

Avis de l'évaluateur
(chef de DPT et plus)

MATRICULE :

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Score : _____

Décision d'attribution d'avancement : *Oui Non

*octroi d'une échelle

*Avancement individuelle

Commentaires : _____

Date : _____ Visa _____

Avis des Ressources Humaines

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : **chef DPT RH**

Avis sur la proposition : Accord Pas d'Accord

Commentaires : _____

Date : _____ Visa _____

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom : Prénom : _____

Fonction : _____

Décision d'attribution : Acceptée Rejetée

Commentaires : _____

Date : _____ Visa _____

الملحق رقم (04):

استمارة تقييم أداء أعوان التحكم والتنفيذ بالمديرية

الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة

MAÎTRISE & EXÉCUTION

Matricule :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Echelle :

Date de nomination :

Activité /DCG/DC :

LRP

Division :

GZ - DRIC

Direction :

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2- Commentaires

Les cases "Commentaires" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [50- 60] points, et n'a aucune appréciation en "insuffisant" est éligible à une AI.

MAITRISE & EXECUTION

MATRICULE :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste		
Produit régulièrement la quantité de travail requise		
Produit un travail de qualité en respectant les délais impartis		
Connaît, respecte et applique toutes les procédures, règles et normes liées à son poste de travail		
Améliore ses pratiques professionnelles, recherche de nouvelles façons de travailler		
Applique immédiatement et efficacement les nouveaux modes de travail décidés par sa hiérarchie		
TOTAL	/30	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Est toujours à l'heure et peu absent		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les travaux difficiles		
S'implique personnellement et s'engage fortement dans son travail		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité		
Fait remonter l'information utile à sa hiérarchie; partage l'information dans son équipe		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à son poste		
TOTAL	/30	

Avis de l'évaluateur
 (chef de DPT et plus)

MATRICULE :

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Score : _____

Décision d'attribution d'avancement : *Oui Non

*octroi d'une échelle

*Avancement individuelle

Commentaires : _____

Date : _____ Visa _____

Avis des Ressources Humaines

Nom : _____

Prénom : _____

Fonction : _____

Avis sur la proposition : Accord Pas d'Accord

Commentaires : _____

Date : _____ Visa _____

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom : Prénom : _____

Fonction : _____

Décision d'attribution : Acceptée Rejetée

Commentaires : _____

Date : _____ Visa _____

الملحق رقم (05):

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية الصناعية سوناطراك سكيكدة

ACTIVITE AVAL

MANUEL INTERNE D'ORGANISATION

ORGANISATION DE LA DIRECTION REGIONALE INDUSTRIELLE DE SKIKDA

AVL-A- 251

Réf :

1

Rév :

2 de 48

Page :

747	DIRECTION REGIONALE INDUSTRIELLE DE SKIKDA
-----	---

04	ASSISTANT SURETE INTERNE
----	-----------------------------

02	SECRETAIRES
----	-------------

211	DIRECTION PROTECTION DE LA ZONE INDUSTRIELLE
-----	---

05	CELLULE PASSATION DES MARCHES
----	----------------------------------

116	DIRECTION ADMINISTRATION GENERALE
-----	--------------------------------------

51	DIRECTION FINANCIERES ET JURIDIQUE
----	---------------------------------------

174	DIRECTION QUALITE, SANTE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT
-----	--

113	DIRECTION TECHNIQUE
-----	------------------------

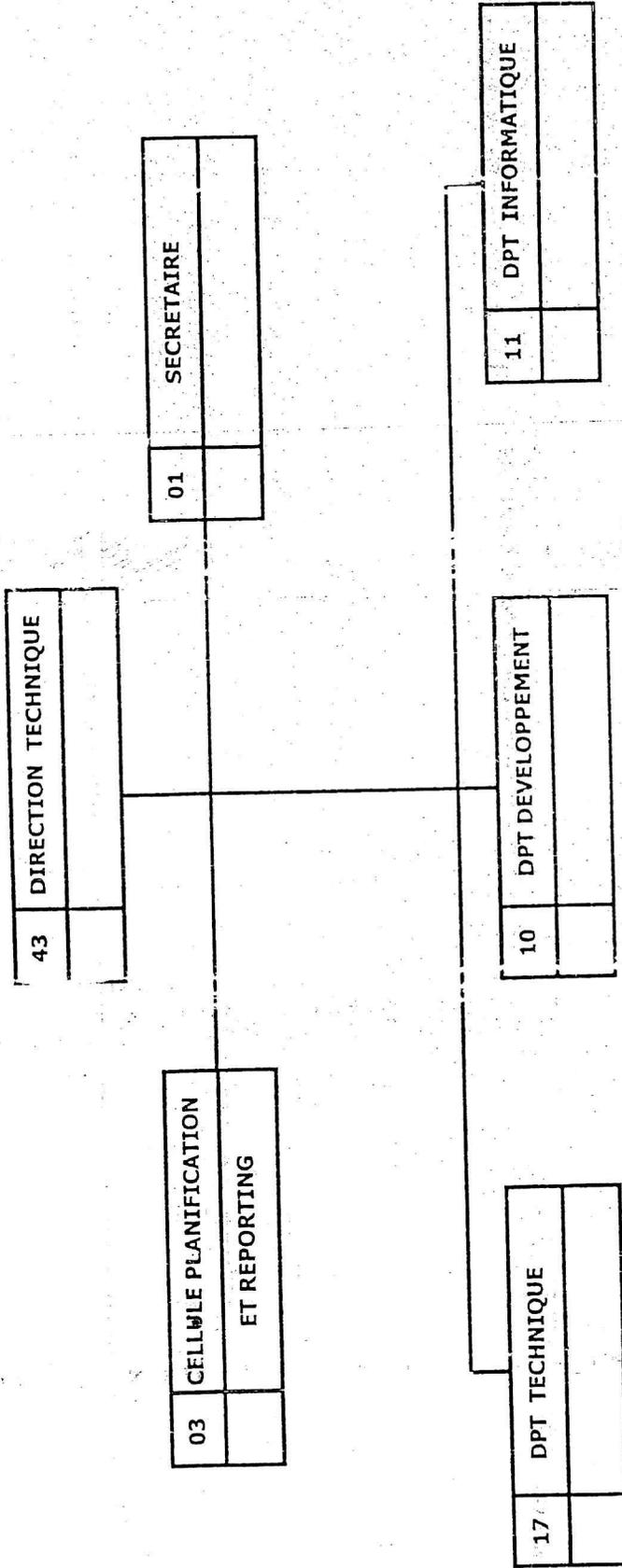
110	DIRECTION INFRASTRUCTURES
-----	------------------------------

LE VICE PRESIDENT AVAL

SIGNATURE

DATE

2012



[Handwritten signature]

LE VICE PRESIDENT AVAL

SIGNATURE

DATE

140	DIRECTION
	INFRASTRUCTURES

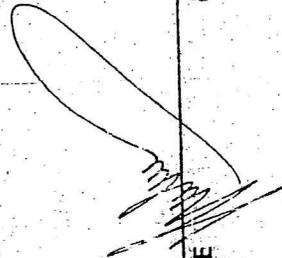
01	SECRETARE

02	CADRES PLANNING ET REPORTING

23	DEPARTEMENT TELECOMMUNICATIONS

52	DEPT. ENTRETIEN DES INFRASTRUCTURES

51	DEPARTEMENT LOGISTIQUE



SIGNATURE

DATE
12 9 MARS 2012

LE VICE PRESIDENT AVAL

A BENCHOUITA

ACTIVITE AVAL

MANUEL INTERNE D'ORGANISATION

ORGANISATION DE LA DIRECTION REGIONALE INDUSTRIELLE DE SKIKDA

Réf : AVL-A- 251

Rév : 1

Page : 17 de 48

21

DIRECTION PROTECTION
DE LA ZONE INDUSTRIELLE

01

SECRETAIRE

27

SERVICE VEILLE
ET CONTROLE

48

DEPARTEMENT
PROTECTION INFRASTRUCTURES

134

DEPARTEMENT
CONTROLE ET ACCES

LE VICE PRESIDENT AVAL

SIGNATURE

DATE

09 MARS 2012

ACTIVITÉ AVAL

AVL-A- 251

Réf :

MANUEL INTERNE D'ORGANISATION

Rév :

1

ORGANISATION DE LA DIRECTION REGIONALE INDUSTRIELLE DE SKIKDA

Page :

27 de 48

171	DIRECTION QUALITE, SANTE SECURITE ET ENVIRONNEMENT
-----	---

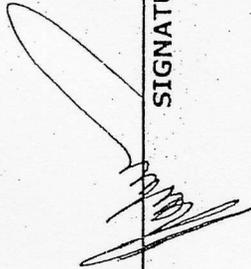
01	SECRETARE
----	-----------



LE VICE PRESIDENT AVAL

A.BENCHOUJA

SIGNATURE



DATE

29 MARS 2012

51	DIRECTION FINANCES & JURIDIQUE
----	-----------------------------------

01	SECRETARE
----	-----------

07	DPT JURIDIQUE
----	---------------

34	DPT FINANCES
----	--------------

08	DPT BUDGET ET CONTROLE DE GESTION
----	--------------------------------------

[Signature]

115	DIRECTION ADMINISTRATION GENERALE
-----	--------------------------------------

05	CELLULE ORGANISATION
----	-------------------------

03	SECRETAIRES
----	-------------

31	DPT ADMINISTRATION SOCIALE
----	-------------------------------

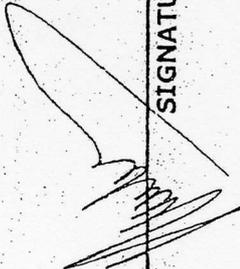
6	DPT RESSOURCES HUMAINES
---	-------------------------

60	DPT MOYENS GENERAUX
----	---------------------

LE VICE PRESIDENT AVAL

A.BENCHOUJA

SIGNATURE



9

DATE
12 09 MARS 2012

MANUEL INTERNE D'ORGANISATION

ORGANISATION DE LA DIRECTION REGIONALE INDUSTRIELLE DE SKIKDA

Réf :

Rév :

Page :

1

47 de 48

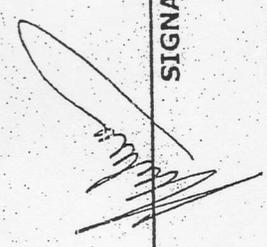
05	CELLULE PASSATION DES MARCHES
----	----------------------------------

01	SECRETAIRE
----	------------

01	CADRE FINANCIER
----	-----------------

01	CADRE TECHNIQUE
----	-----------------

01	CADRE JURIDIQUE
----	-----------------



LE VICE PRESIDENT AVAL

A. BENCHOUJA

SIGNATURE

DATE

19 MARS 2012

MANUEL INTERNE D'ORGANISATION

ORGANISATION DE LA DIRECTION REGIONALE INDUSTRIELLE DE SKIKDA

Réf :

Rév :

Page :

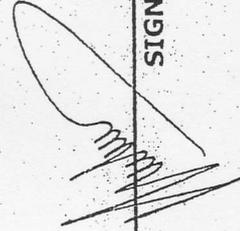
1

48 de 48

04	ASSISTANT SURETE
	INTERNE

02	CHARGES D'ETUDES

01	SECRETAIRE



LE VICE PRÉSIDENT AVAL

A. BENCHOUJA

SIGNATURE

4

DATE

12 9 Mars 2012