



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID -El Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion



السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة سونلغاز الطارف

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف الدكتورة:

د. قرقاد عادل

من إعداد الطلبة:

- قاسمي غادة

- شلوفي آسيا

الآية الكريمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا * }

رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ

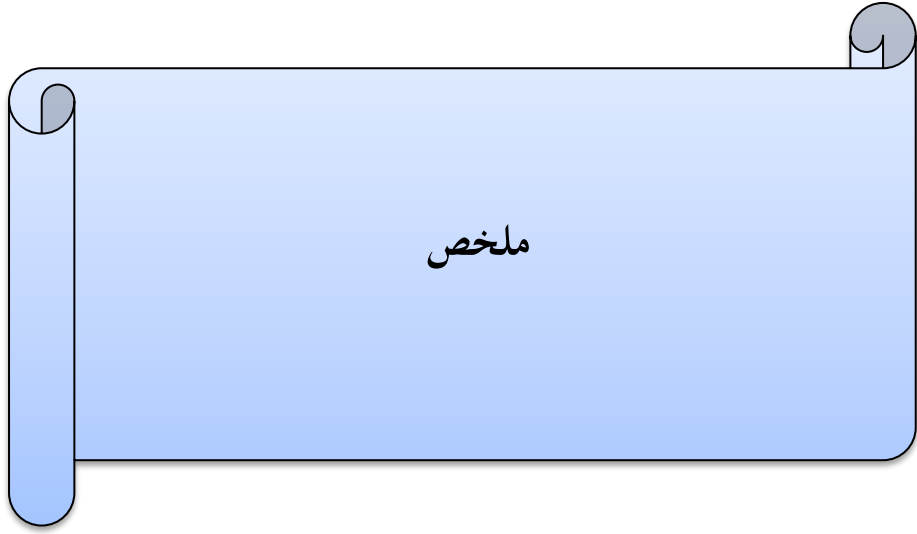
* قَبْلَنَا

رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا

* وَارْحَمْنَا

أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ {

صدق الله العظيم



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة عينة مكونة من (31) مفردة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز الطارف، حيث تم استخدام استمارة استبيان لجمع البيانات من المبحوثين، وقد تم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأفضت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير من طرف أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) على أداء مؤسسة سونلغاز، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير من رأس المال الفكري إجمالاً على أداء هذه المؤسسة

وخلصت الدراسة في الأخيرة إلى مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة إجراء مراجعات دورية للاستراتيجيات المتعلقة برأس المال الفكري، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات، مع وضع سياسات لتحفيز الموظفين وتقدير إنجازاتهم.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، تحسين الأداء، مؤسسة سونلغاز.

Abstart

This study aims to identify the impact of intellectual capital on the performance of the economic institution by examining a sample of (31) employees from the Electricity and Gas Distribution Company Sonelgaz in El Tarf. A questionnaire was used to collect data from the respondents, and this data was analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study found that there is an impact of the dimensions of intellectual capital (human capital, structural capital, and relational capital) on the performance of Sonelgaz. Additionally, there is a correlation and impact of overall intellectual capital on the performance of this institution.

The study concluded with a set of recommendations, including the necessity of conducting periodic reviews of strategies related to intellectual capital, improving internal communication channels to ensure the flow of information, and establishing policies to motivate employees and recognize their achievements.

Keywords: intellectual capital, performance improvement, Sonelgaz institution



الإهداء والشكر

إهداء

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب , ها انا اليوم اقف على عتبة تخرجي اقلطف ثمار تعبي و ارفع قبعتي بكل فخر
فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى و لك الحمد اذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتني على اتمام هذا العمل و تحقيق حلمي.....اهدي هذا العمل

الى ذلك الرجل العظيم الذي اخرج اجمل ما في داخلي و شجعتني دائما للوصول الى طموحاتي , رجل علمني الحياة بأجمل شكل و بذل كل ما بوسعه و لم يبخل

"ابي اطال الله في عمرك ووزقك الصحة و العافية"

الى المرأة التي صنعت مني فتاة طموحة و تعشق التحديات قدوتي الاولى التي منها تعرفت على القوة و الثقة بالنفس لمن رضاها يخلق لي التوفيق

"امي الغالية اطال الله عمرك "

الى ملائكة رزقي الله بما لا اعرف من خالهن طعم الحياة , تلك الملائكة التي غيرن مفاهيم الحب و الصداقة و السند في حياتي

" اخوتي عوضي حفظكم الله "

الى شريكي حياتي و ايامي و الروح الاقرب لقلبي يا من عرفت منك الضلع الثابت الذي لا يميل داعمي و زارع الثقة الاصرار داخلي

"زوجي سندي حفظك الله"

الى كل عائلتي الفاضلة و صديقاتي و اخص بالذكر صديقتي و رفيقة مشواري الدراسي و الى كل من دعمني و الذين لم يحبطوني و يؤمنون بي الى شعوع انارت دربي

واخيرا من قال انا لها نالها و انا لها ان ابنت رغما عنها اتيت بما ما كنت لأفعل لولا توفيق الله ها هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي اجريت و سنوات الدراسة الشاقة حاملة
فيها حتى توالى بمنه و كرمه لفرحة التمام الحمد لله الذي به خيرا و املا و الا و اغرقنا سرورا و فرحا ينسيني مشقتي .

اهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا على البدء و الختام

" و اخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين "

لم تكن الرحلة قصيرة و لا ينبغي لها ان تكون لم يكن الحلم قريبا لا الطريق كان محفوظا بالتسهيل

لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات و بلغنا النهايات بفضله و كرمه

اهدي تخرجي الى الروح التي لطالما انتظر وصولي الى هذه اللحظة الى من احمل شرف اسمه

من علمني ان الدنيا صراع و سلاحها العلم و المعرفة الى من بفضله انا هنا

رحمك الله "ابي و فخري "

الى المرأة التي جعلت مني فتاة طموحة و سهلت على الصعاب و بدعائها الخفي الى القلب الحنون و
الشمعة التي كانت لي في اليالي المظلمة

" امي حفظها الله "

الى خيرة ايامي و صفوتها كانوا لي سندا و داعميين و مشجعين دائما ازاوجو عن طريقي المتاعب
ممهدين الطريق زارعين الثقة و الاصرار بداخلي سندي و كنفني الذي استند عليه دائما الذي غمروني
بالحب و توجيه

" اخوتي و اختي و شخصي المفضل "

الى صديقاتي و خالتي و بناتها و اخص بذكر صديقتي و رفيقة دربي و مشواري الدراسي و كل من
دعمني و الى الذين لا يحبطوني و يؤمنون بشجاعتي الى الشموع التي تنير لي الطريق دوما

ما كنت لافعل لولا توفيق من الله هاهو اليوم العظيم هنا , اليوم الذي اجريت سنوات الدراسة القاسية
حالمة فيها حتى توالى بمنه و كرمه بفرحة التمام , الحمد لله الذي به خيرا و املا و اغرقنا سرورا و فرح
ينسيني مشقتي

فجزاكم الله خير و اثابكم خير الجزاء

أسيا

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء وخاتم المرسلين

سيدنا محمد عليه أزكى الصلاة والتسليم أما بعد:

تبعاً لقوله تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" نشكر الله العلي العظيم

الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على إتمام هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والامتنان للدكتور **قرقاد عادل**

لقبول الإشراف علينا في هذه الدراسة

من خلال نصائحه وإرشاداته القيمة

وتوجيهاته في كل خطوات هذا العمل من البداية إلى النهاية

دون أن ننسى أساتذتنا الأفاضل بكلية العلوم الاقتصادية

الذين ساهموا بتوجيهاتهم ونصائحهم

بالإضافة إلى العائلة وكل من مد يد العون من قريب أو بعيد

وساعدنا على انجاز هذا العمل بتعاونهم وتشجيعهم لنا.

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
46	عناصر محددات تقييم الأداء	01
58	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف	02
63	نموذج الدراسة	03
67	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
68	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	05
69	توزيع العينة حسب الوظيفة	06

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي	01
65	درجات مقياس ليكرت الخماسي	02
65	درجة أهمية المقياس	03
66	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	04
66	اختبار كولموجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov	05
67	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
68	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	07
69	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	08
70	وصف وتشخيص فقرات بعد رأس المال الهيكلي	09
71	وصف وتشخيص فقرات بعد رأس المال الهيكلي	10
72	وصف وتشخيص فقرات بعد رأس المال العلاقي	11
73	وصف وتشخيص فقرات محور تحسين الأداء	12
74	معامل الارتباط بيرسون	13
75	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	14
76	اختبار رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف	15
76	اختبار رأس المال البشري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف	16
77	اختبار رأس المال العلاقي على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف	17
78	اختبار رأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف	18



فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	ملخص
(III)	Abstract
(V)	إهداء
(VII)	شكر وعرفان
(IX)	قائمة الأشكال
(X)	قائمة الجداول
(XI)	فهرس المحتويات
(1)	مقدمة
(-)	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري
(07)	تمهيد
(08)	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري
(08)	المطلب الأول: رأس المال الفكري: النشأة والتطور
(08)	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري والفرق بينه وبين رأس المال المادي
(12)	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه
(14)	المبحث الثاني: عموميات حول رأس المال الفكري
(14)	المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري، والاختلاف بينها
(19)	المطلب الثاني: مداخل رأس المال الفكري وأهدافه
(21)	المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري
(22)	المبحث الثالث: بناء رأس المال الفكري وقياسه
(22)	المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري وسبل تطويره
(24)	المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري ونماذجه
(26)	المطلب الثالث: إسهامات رأس المال الفكري في المؤسسة، ومعالجة مخاطره
(30)	خلاصة الفصل
(-)	الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء، وأثر رأس المال الفكري في تحسينه
(32)	تمهيد
(33)	المبحث الأول: ماهية الأداء
(33)	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

(35)	المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء وخصائصه
(37)	المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة به
(41)	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء
(42)	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وميزاته
(44)	المطلب الثاني: تقييم الأداء
(47)	المطلب الثالث: تحسين الأداء ومبادئه
(50)	المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة
(50)	المطلب الأول: أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي والأداء التنافسي
(51)	المطلب الثاني: آليات تحقيق الأداء المتميز من خلال مكونات رأس المال الفكري
(52)	المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء
(54)	خلاصة الفصل
(-)	الفصل الثالث: دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية كفاءات الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر بولاية الطارف
(56)	تمهيد
(57)	المبحث الأول: طار العام مؤسسة سونلغاز وكالة الطارف
(57)	المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز
(57)	المطلب الثاني: التعريف بشركة التوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف
(61)	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
(61)	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
(63)	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
(63)	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة
(66)	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(67)	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
(69)	المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة
(74)	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
(79)	خلاصة الفصل
(80)	خاتمة
(83)	قائمة المراجع



(90)	الملاحق
------	---------

مقدمة

يعرف العصر الحديث تطورات اقتصادية ومعرفية كبيرة، حيث أصبحت المعرفة والابتكار عوامل رئيسية لنمو المؤسسات، وخاصة في ظل التنافسية الكبيرة التي تسود العالم الاقتصادي. فرأس المال الفكري يُعتبر أحد الأصول الأساسية في العصر الحديث، حيث تزداد أهمية المعرفة والابتكار كعوامل رئيسية لتحقيق التقدم الاقتصادي والتفوق التنافسي، تتطلب إدارة رأس المال الفكري نهجاً استراتيجياً متكاملًا يأخذ في الاعتبار تنمية المهارات والمعرفة، وتحسين الهياكل التنظيمية، وتعزيز العلاقات الخارجية، من خلال الاستثمارات الذكية في رأس المال الفكري، وفي مكوناته المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي.

وفي هذا الإطار ازدادت أهمية رأس المال الفكري في الاقتصاد الحديث، فأصبحت المؤسسات التي تستطيع إدارة واستثمار رأس مالها الفكري بفعالية تتميز بقدرة أكبر على الابتكار ومواكبة التغيرات في الأسواق والبيئة التكنولوجية، وتتمكن من تعزيز قدرتها على تطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وزيادة رضا الموظفين، وتوسيع قاعدة العملاء والشركاء، ما يمكن للمؤسسات من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة والنمو في بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع والتنافسية الشديدة. وهذا ما يؤدي إلى التحسين من أدائها.

ويمثل تحسين الأداء عملية مستمرة تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات والأفراد من خلال تبني استراتيجيات وأدوات مبتكرة، وذلك من أجل تحقيق النجاح المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والجودة فيشمل تحسين الأداء جوانب متعددة مثل تطوير المهارات البشرية، تعزيز العمليات التنظيمية، استخدام التكنولوجيا بفعالية، وتحقيق توازن مثالي بين الموارد المتاحة والأهداف المرجوة. وهذه الجوانب ترتبط ارتباطاً كبيراً برأس المال الفكري الذي تتكون مكوناته من هذه الجوانب، فهو يتضمن المعرفة والمهارات والعلاقات، ومن خلاله يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسات وزيادة تنافسيتها في السوق.

من خلال ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

أولاً: الإشكالية:

هل يوجد أثر لرأس المال الفكري على تحسين أداء المؤسسة؟

من خلال الإشكالية السابقة تتفرع لدينا الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسة؟
- هل يوجد أثر لرأس المال الهيكلي على تحسين أداء المؤسسات؟
- ما مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف برأس المال الفكري؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لمكونات رأس المال الفكري على تحسين أداء مؤسسة سونلغاز لولاية الطارف.

- توجد علاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء لمؤسسة سونلغاز الطارف.
- يوجد أثر لرأس المال الهيكلي على تحسين الأداء لمؤسسة سونلغاز الطارف.
- يوجد أثر لرأس المال البشري على تحسين الأداء لمؤسسة سونلغاز الطارف.
- يوجد أثر لرأس المال العلاقي على تحسين الأداء لمؤسسة سونلغاز الطارف.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تمثلت أسباب اختيار موضوع الدراسة فيما يلي:

- علاقة الموضوع بالتخصص؛
- محاولة لفت الأنظار حول أهمية رأس المال الفكري وتطوير أداء المؤسسات؛
- تقديم دراسة تحليلية إحصائية حول الموضوع، ومعرفة مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز الطارف برأس المال الفكري.

رابعا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال دور رأس المال الفكري وأهميته في تحسين أداء المؤسسات، لاسيما في ظل التطورات والتحولات الاقتصادية التي تتسم بالتكنولوجيا والمعلوماتية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، حيث ظهر رأس المال الفكري كحتمية في المؤسسات نظرا لمكوناته الواجب توفرها تلقائيا.

خامسا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى جملة من الأهداف أهمها:

- توضيح الإطار النظري لرأس المال الفكري وتحسين الأداء؛

- تحديد طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء؛
- تسليط الضوء على جوانب القصور في تطبيق رأس المال الفكري بالمؤسسة؛
- تقديم اقتراحات لتفعيل دوره رأس المال الفكري ومكوناته في المؤسسات.

سادسا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة كما يلي:

- 1- **الحدود المكانية:** عاجلت هذه الدراسة الواقع العملي لرأس المال الفكري بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالطارف؛
- 2- **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 14 أبريل 2024.
- 3- **الحدود البشرية:** تستند الدراسة إلى آراء مجموعة من الباحثين من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف.

سابعا: منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي بهدف التعرف على تأثير رأس المال الفكري على أداء مؤسسة سونلغاز ميدانيا من خلال تحليل البيانات وجمعها، بالإضافة إلى المنهج القياسي الكمي من خلال الدراسة الميدانية التي تم فيها استخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي spss للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

ثامنا: الدراسات السابقة

- 1- دراسة جزار وهيبة: 2022، بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية.

عاجلت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة بالمديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس شلف، عبر عينة مكونة من 140 موظف من المؤسسة، وذلك احصائيا باستخدام برنامج spss، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لرأس

المال الفكري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة، مع التوصية بضرورة الاهتمام برأس المال البشري للمنظمة ورقمنة رأسمال العلاقات ورأس المال الهيكلي.

2- دراسة نوال يونس مُجَّد، منى يونس سعيد، 2013 بعنوان: أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلم الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 30.

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأس المال الهيكلي في تحسين الأداء المنظمي من خلال قياس علاقات الارتباط والأثر بينهما في ضوء تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان الموزع على عينة من 96 تدريسيًا في المعهد التقني في الموصل بدولة العراق، وقد توصلت الدراسة إلى معنوية علاقة الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري وتحسين الأداء، كما توصلت إلى مجموعة من المقترحات الضرورية لتحسين الأداء عن طريق رأس المال الفكري.

3- دراسة حسين مُجَّد الرباع وماوية رضوان عامودي 2021، بعنوان: أثر رأس المال الفكري في أداء الشركات المساهمة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 17، العدد الثالث.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري في أداء الشركات المساهمة الفلسطينية المدرجة في بورصة فلسطين، خلال الفترة 2012-2016، وذلك عبر 21 شركة حسب دليل الشركات 2016، حيث تم اعتماد نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تفاوت في تطبيق مكونات رأس المال الفكري في الشركات المساهمة، الأمر الذي ينعكس على أداء الشركات بشكل عام، وتلعب سيولة الشركة دورًا هامًا في تحسين ربحية وإنتاجية الشركات المساهمة محل الدراسة.

تاسعا: مميزات الدراسة عن الدراسات السابقة

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بجملة من المميزات أهمها:
- تناولت هذه الدراسة مؤسسة سونلغاز وهي مؤسسة وطنية اقتصادية كبيرة؛
 - تناولت هذه الدراسة أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء عبر مرحلتين، الأولى عن طريق مكونات رأس المال الفكري كل على حدى، والثانية جمع هذه المكونات مع بعضها.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

حددت الدراسة إطار متعدد الأبعاد (رأس المال الفكري وتحسين الأداء)، الأمر الذي يستدعي ضرورة الإحاطة بكل هذه الأبعاد وبجميع جوانبها، وعلى هذا الأساس فقد شملت هذه الدراسة مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

- الفصل الأول: تضمن هذا الفصل مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري، وقد تكون من ثلاثة مباحث أساسية حيث تم التطرق إلى الإطار النظري في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني إلى عموميات حول رأس المال الفكري، أما المبحث الثالث فقد تناول مختلف المعلومات المتعلقة برأس المال الفكري.

- الفصل الثاني: تضمن هذا الفصل تحسين الأداء وعلاقته برأس المال الفكري، ومضمون هذا الفصل هو ثلاثة مباحث أساسية، حيث تم الانطلاق من دراسة الإطار النظري في المبحث الأول، وتناول المبحث الثاني عموميات حول تحسين الأداء، وصولا إلى تأثير رأس المال الفكري على تحسين الأداء في المبحث الثالث.

- الفصل الثالث: تضمن هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية عن أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف، وقد تضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث أساسية، حيث تناول المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تناول الإطار المنهجي للدراسة، بينما تطرق المبحث الثالث إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لرأس المال الفكري

تمهيد

في ظل التطورات الحاصلة في عالمنا المعاصر، أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المؤسسات التي تتعامل بالأفكار، العلاقات، الاتصالات والخدمات المالية والاستشارية وغيرها، وتعتبر هذه المعرفة من الأمور التنافسية المهمة، وغير المباشرة لجميع المؤسسات التي تحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن، فالمؤسسة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في استقطاب، جذب، تطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المستويات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد، وتنتهز الفرص في مجال التكنولوجيا، فالتحدي الذي يواجه المنظمات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري، بنائه، استثماره والحفاظة عليه.

ففي الوقت الراهن أصبح رأس المال الفكري من أهم الأدوات لدعم وتطوير ريادة الأعمال، لذا أصبحت قيمة المؤسسات لا تعتمد على ما تملكه من أصول مادية ومالية، بل يتعدى إلى ما تملكه من رأس مال غير ملموس بمختلف أبعاده، حيث يجعل المؤسسات لها القدرة على تحقيق الريادة في الأعمال، ومن ثم قدرتها على البقاء والاستمرار، وتحقيق معدلات نمو كبير وهو الهدف الأساسي التذي تسعى ريادة الأعمال إلى تحقيقه.

وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري المفاهيمي لرأس المال الفكري من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري
- المبحث الثاني: عموميات حول رأس المال الفكري
- المبحث الثالث: إدارة رأس المال الفكري

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها حيث أصبح ينظر إليه بأنه أحد الموجودات الثمينة التي تحقق البقاء والاستمرارية والتنافسية للمؤسسات، وأنه من الاصول التي لا يمكن تحقيقها أو تقليدها بسهولة.

المطلب الأول: رأس المال الفكري: النشأة والتطور

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي لها، ويعود ظهور مصطلح راس المال في التسعينات من القرن العشرين حيث تم استخدام هذا المصطلح من قبل العالم "ادفنسون" (Edvinsson) في كتابه عام 1993، وكذلك نشرت مجلة فوربس تحقيقاً عن قيام الدول الإسكندنافية معالجة أصولها الفكرية، كما عاجله ونطرق إليه المؤلف توماس ستيوارت في كتاب "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" والذي صدر عام 1997.¹

لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل تسعينات القرن الماضي، حيث كان موجوداً ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها، لكنه لم يكن قيد البحث، وقد مر رأس المال الفكري بثلاث مراحل مهدت لظهوره وتطوره وهي:

- المرحلة الأولى: مرحلة توجهات الاهتمام بالقدرات البشرية

مثلت كتابات الفيلسوف الاقتصادي "آدم سميث" في القرن السابع عشر بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية وذلك عندما نشر كتابه (ثروة الأمم) والذي أكد فيه على أهمية تنمية القدرات البشرية وزيادة مهاراته وذلك عن طريق التعليم والتدريب، كما أن "بلانق" (Blang) صنف رأس المال البشري عام 1976 إلى ست فئات وهي (التعليم الرسمي، التدريب في أثناء العمل، والبحث عن الوظيفية، واسترجاع المعلومات، الهجرة، والتحسن بالصحة).²

- المرحلة الثانية: مرحلة توجهات الاهتمام بالقدرات الذهنية

هذه المرحلة ابتدأت من الثمانيات واستمرت حتى بدايات التسعينات من القرن العشرين، حيث تشكلت فنانة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المنظمات التي

¹ فرحاني لويوة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص 61.

² عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 240.

تمتلكها، وازدادت هذه القناعة عندما أكد "رالف ستير" (Ralph Stayer) مدير شركة John sonville للأطعمة بأن المصادر الطبيعية كانت في السابق من أهم الثروات الوطنية ومن أهم موجودات الشركات، أما الآن فقد حل محلها رأس المال الفكري وأصبح يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات والمؤسسات.¹

- المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينيات بدأت الجهود البحثية تزداد حول موضوع رأس المال الفكري وهذه الجهود ركزت على إيجاد نظرية رأس المال الفكري، ففي عام 1995 عقد اجتماع ممثلي ثماني شركات فاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، وسمي هذا الاجتماع (بإدارة رأس المال الفكري)، وتم فيه الاتفاق على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري والذي مفاده "المعرفة التي يمكن ان تحول إلى ربح"، وتواصلت الجهود إلى غاية عام 2003 أين تم عقد مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته.

وفي سنة 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار "نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية" في دولة الكويت وعرضت فيه أبحاث تخص تحديد الكفاءات القيادية، وتوصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق.²

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري والفرق بينه وبين رأس المال المادي

من أجل إدارة عملياتها، تحتاج جميع المنظمات إلى رأس المال بشقيه المادي والفكري، ومن خلالهما تتحدد القيمة السوقية للمنظمة، وقد اختلفت وتعددت المفاهيم حول رأس المال الفكري.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من المجالات البحثية التي تنمو وتتطور بصورة سريعة لأنه يتواجد في جميع المنظمات كمخزون للموارد القائمة على المعرفة التي يمكن استخدامها في عملية تكون القيمة.

يرى Ulrich أن رأس المال الفكري هو مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.³

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 157.

² فرحاني لويظة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

³ نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014، ص 37.

يرى هذا التعريف أن رأس المال الفكري يتكون من مهارات متواجدة داخل المنظمة، مما يساهم في تعزيز مكانتها نظرا لما توفره هذه المهارات من إمكانية تحقيق متطلبات الزبائن.

رأس المال الفكري هو مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (المعرفة، المهارة، الخبرة، القيم)، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المؤسسات، وتطوير مساحة إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن الدفترية كبير.¹

من خلال هذا التعريف يرى المؤلفان أن رأس المال الفكري يتمثل في مجموعة من العاملين بالمنظمة ممن يمتلكون مهارات معينة تساهم في تحسين أدائها.

ويرى Reid أن رأس المال الفكري هو المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية، والتي يمكن الاستفادة منها ووضعها في موضع التطبيق، بهدف خلق ثروة للمؤسسات المالكة لهذه المادة الفكرية.²

يركز هذا التعريف على اعتبار رأس المال الفكري كمادة فكرية تكون من معرفة ومعلومات ومهارات وخبرات اقتصادية تستفيد منها المؤسسة.

كما عرفه كل من Hsein و Chang بأنه مجموعة من الموجودات المعرفية التي تعزى إلى المنظمة وتسهم في تحسين الوضع التنافسي لها وذلك من خلال إضافة القيمة لأصحاب المصالح.³

يعتبر الباحثان رأس المال الفكري بأنه موجودات معرفية متواجدة بالمنظمة تساهم في تحسين وضعيتها وميزتها التنافسية، ويستفيد منها أصحاب المصالح.

ويعرف أيضا بأنه شكل من أشكال المعرفة المتراكمة للأفراد في المنظمة في شكل براءات الاختراع، عمليات إدارية، قدرات إدارية، تكنولوجيا، معلومات عن المستهلكين والموردين وخبرات سابقة، مثل هذا التراكم للمعرفة يشكل مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية.⁴

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² جمال حسن العفيف، أثر تبني مكونات رأس المال الفكري في بناء مرتكزات أسلوب الحاسبة الرشيقة من وجهة نظر محاسبي التكاليف في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة - دراسة ميدانية-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 20، العراق، 2017، ص 248.

³ علي حسون الطائي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، جامعة بغداد، العراق، 2015، ص 36.

⁴ فيصل شياد، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف السعودية، مجلة العلوم التجارية، المجلد 21، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2022، ص 244.

هذا التعريف يشمل مصادر أكثر ومعارف أدق لرأس المال الفكري، حيث يجمعها في براءات الاختراع والعمليات والقدرات الإدارية والتكنولوجيا وجميع المعلومات بغية تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. من خلال ما سبق من تعريفات، يتضح أن رأس المال الفكري هو مجموعة الأصول غير الملموسة متمثلة في المعرفة والأفكار وجميع القدرات والكفاءات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة والتي تتفاعل فيما بينها بغية تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

ثانياً: الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

يختلف رأس المال الفكري عن رأس المال المادي و التقليدي، نظرا للخصائص التي تميز كل منهما على الآخر، والجدول التالي يمثل طبيعة الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي:

الجدول 01: الاختلاف بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركات	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الآلات، المعدات، المباني	أفكار الأفراد ذوو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشكل القيمة
النوعية/ الكمية	كمي	نوعي

المصدر: قراس بوبكر، تمزغين وليد، القياس والإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022، ص 16.

يتضح من خلال الجدول السابق أن رأس المال الفكري يختلف عن رأس المال المادي في نقاط متعددة، مما يصعب من قياسه مقارنة بالمادي.

المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وخصائصه

يتملك رأس المال الفكري أهمية كبيرة داخل المنظمات، نظرا للخصائص التي تميزه، والتي جعلت منه ضرورة داخل المنظمات.

أولا: أهمية رأس المال الفكري

يمكن تحديد أهمية رأس المال الفكري من خلال ما يلي:¹

- سلاح خفي: يعد رأس المال الفكري السلاح الرئيس للمنظمة في عالم الأعمال وذلك لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء المنظمة؛
- قوة عمل: تبرز أهمية رأس المال الفكري من الاتجاه المتزايد للطلب على هذا الموجود الذي سيشهده سوق العمل في ظل العولمة بوصفه قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع بمؤهلات ومستويات تدريب عالية تتناغم مع الوظائف المطلوبة في ظل هذه العولمة، مما يعني أن الاتجاه المذكور سوف لن يكون لصالح قوة العمل ذات المؤهلات العادية، وبذلك فإن الفرص ستكون قليلة جدا أمام غير الماهرة منها، فرأس المال الفكري يمثل قوة قادرة على إدخال التعديلات الأساسية على كل شيء في أعمال المنظمة، لذا يعد أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين.
- مصدر للثروة: يمثل رأس المال الفكري أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في أي منظمة وأن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، فلرأس المال الفكري قدرة على توليد ثروة خيالية عن طريق تسجيل براءة الاختراع.
- ميزة تنافسية: يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية

¹ علي قاسم حسن العبيدي، حيدر علي جراد المسعودي، أثر استثمار رأس المال الفكري في تخفيض إجمالي كلف الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 49، العراق، 2012، ص 361.

- وسيلة للأداء المربح: إن استثمار المنظمة لرأس المال الفكري بالشكل المطلوب والصحيح ينعكس بصورة إيجابية لصالحها ويحقق مستويات أداء عالية لها.

ثانياً: خصائص رأس المال الفكري

- يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص، تتمثل في:¹
 - رأسمال غير ملموس، فالمعرفة سواء عند العمال أو في الإطار التنظيمي فير ملموسة؛
 - غير دقيق القياس، لأن طابعها غير ملموس وغير مرئي فقياسها يبقى تقديري؛
 - يتزايد بالاستعمال، يعتبر اقتصاد المعرفة اقتصاد وفرة عكس أنواع الاقتصاد الملموس الأخرى، حيث كلما زاد الاستعمال والتوظيف كلما زاد في اكتشاف معارف أخرى؛
 - يتجسد إذا عمل به أشخاص مستعدون لذلك حيث يصعب تسيير رأس المال الفكري لطابعه التغييري.
- بالإضافة لذلك يتميز رأس المال الفكري ب:²
 - رأس المال الفكري يمتلك العديد من القدرات والمهارات والخبرات المتنوعة والعالية الأداء؛
 - لديه استقلالية فكرية وأدائية، وقادر على تحويل المعرفة إلى أرباح ذات قيمة مضافة؛
 - قادر على استغلال أفكار الآخرين والاستفادة منها لذا فهو متواجد في جميع المستويات الاستراتيجية للمؤسسة، ونتيجة ذلك يكون قادر على التعامل مع حالات عدم التأكد التي تتعامل مع المؤسسة كونه قادر على التعامل من واقع الأفكار المستجدة التي يكون قادر على تطويرها.
- كما أورد Schiavone سنة 2022 عدداً من الخصائص لرأس المال الفكري منها:³
 - تفاعل رأس المال الفكري مع أنشطة المؤسسة وعملياتها بشكل جيد فلا بد من إيجاد مناخ تنظيمي مرن مريح دون وجود قيود بيروقراطية تحد من أنشطته وطرح أفكاره الإبداعية؛

¹ بوزرية رشيد، حجاب عيسى، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق وتنمية ريادة الأعمال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لافراج بالمسيلة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2023، ص 225.

² لانا محمد حميدان الزويد، أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية في رأس المال الفكري: الدور المعدل لتمكين العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2021، ص 49.

³ عامر هيثم محمد الشريدة، أثر رأس المال الفكري على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة جرش، الأردن، 2022، ص 21.

- يعتبر رأس المال الفكري وسيلة قادرة المؤسسة من خلاله على تحويل الأفكار والمقترحات إلى أرباح ذات قيمة مضافة للمؤسسة كونه يتواجد في جميع المستويات التنظيمية ويتعامل مع جميع مستويات الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة؛
- تستطيع الشركات التعامل مع واقع البيئات المختلفة والمتنوعة كونها ديناميكية وهي بحاجة إلى أفكار متجددة وابتكارية للتعامل مع واقع هذه البيئات مما يمكن هذه الشركات من الانفتاح وتطبيق هذه الأفكار الإبداعية المبتكرة.

المبحث الثاني: عموميات حول رأس المال الفكري

تتعدد مكونات وعناصر ومدخلاته رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين، وذلك بتعدد إسهاماته في تطوير المؤسسات، الأمر الذي يتطلب توفر متطلبات رئيسية له.

المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري، والاختلاف بينها

أولاً: مكونات رأس المال الفكري

اختلفت آراء الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري على الرغم من اتفاقهم على جوهر رأس المال الفكري وأهميته، غير أن غالبيتها تتفق على ثلاثة مكونات وهي:

1- رأس المال الهيكلي

يتعلق هذا المكون بالمعرفة التي تظل باقية في المنظمة حتى وإن غادرها العاملون فيها سواء بشكل مؤقت أو نهائي و يعد رأس المال الهيكلي المكون الرئيسي الأول من مكونات رأس المال الفكري، إذ تعتمد قيمة المنظمة على قدرتها على تجميع رأس مالها الهيكلي و استخدامه لتحقيق الأهداف شمولية.

ويقصد برأس المال الهيكلي البنى التحتية الداعمة للعاملين (رأس المال البشري) في أداء عملهم وهو رأس المال الذي تمتلكه المنظمة ويبقى فيها حتى بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو نهائي. ويُطلق اصطلاح رأس المال الهيكلي أو التنظيمي أو أصول البنى التحتية على الهياكل التنظيمية والمالية للمنظمة، نظم المعلومات السياسات والإجراءات في المنظمة، ثقافة المنظمة، تكنولوجيا الاتصال، العمليات التشغيلية وغيرها من العناصر التي تحوزها المنظمة كل عنصر يمكن أن تستخدمه إدارة المنظمة بما يخدم.¹

¹ زميت الخير، مساهمة رأس المال الفكري في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر في ظل متطلبات إدارة المعرفة - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2022، ص 157.

أ- مكونات رأس المال الهيكلي

بلغت مكونات رأس المال الهيكلي بحسب توجهات الأكاديميين و المهتمين في هذا المجال حوالي 35 مكون فرعي، إذ حصل مكون العمليات الداخلية على أكبر اهتمام أما المكونات الأخرى كالشكل القانوني، الرقابة، مقاييس السيطرة النوعية، المعرفة التنظيمية، سجلات الملاحظات، المعلومات السوقية، أسرار المهنة، العلاقات التنظيمية بين المنظمة والعاملين، التدريب والاعمال اليدوية الاستراتيجية براءات الاختراع، وتطوير المعدات فتحوز على اهتمام أقل. وبشكل عام يتكون رأس المال الهيكلي من الأساليب والاجراءات الإدارية المستخدمة لإنجاز الأنشطة الداخلية وتم تحديدها في ستة مكونات:¹

- **فلسفة الادارة:** وتتمثل فيما يعتقد قاده المنظمة عن منظمتهم وخصوصا فيما يتعلق الرسالة المنظمة والعاملين لديها؛
- **الثقافة الكلية** وتعني كيفية أداء المنظمة للأعمال وخصوصا الأنماط والقيم، إن الثقافة الكلية للمنظمة ينبغي أن تعكس فلسفة الادارة و يجب أن تكون متوافقة و منسجمة مع الأهداف الشمولية للمنظمة.
- **عمليات الإدارة:** وهي عبارة عن الآليات التي بواسطتها تستطيع المنظمة تنفيذ فلسفتها وتتضمن كيفية معالجة المدراء لمشاكل العاملين وعمليات الرقابة على الجودة والسياسات والاجراءات الخاصة بإدارة المعرفة.
- **نظم تكنولوجيا المعلومات:** وهي التي بواسطتها يتم تنفيذ عمليات الإدارة وتقييم هذه النظم من خلال قدرتها على تحسين الكفاءة والعناية بالزبون ورضا العاملين، وتتضمن القواعد والمعلومات والوسائل الأخرى لجعل المعرفة تستخدم عمليا داخل المنظمة.
- **نظم الشبكات:** وهي القدرة على ربط الحاسبات مع الجهات الأخرى من خلال توفير قدرة للوصول الى الزبائن و الموردين.
- **العلاقات المالية** أن العلاقات المالية المنفصلة مع البنوك و المستثمرين تعمل على تزويد المنظمة بالسيولة المطلوبة و بسرعة و الاستجابة لمتطلبات السوق.

ب- أهمية رأس المال الهيكلي

تتجلى أهمية رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات في ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة، وخفض زمن دورة

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباسي، رأس المال الفكري، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص 166.

العمليات الداخلية، والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية، إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، وكذلك رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف.¹

2- رأس المال البشري

رأس المال البشري يتعلق أساساً بالمعرفة التي يمتلكها العاملون ولا تمتلكها المنظمة، أي ما هو مستقر داخل رؤوس الموظفين، ويُعبّر عنه بكافة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يمتلكون خبرات ومعارف متراكمة، ولديهم مهارات وقدرات إبداعية وابتكارية، ويعد من أهم مكونات رأس المال الفكري، والعامل الحاسم في نجاحات المنظمة و المورد الأهم في إيجاد ميزتها التنافسية وقيمتها المضافة، وهو الأساس لوجود رأس المال الهيكلي، وهو العنصر الأهم للإبداع والابتكار، ولهذا فالمنظمات القائمة على المعرفة تهتم بتطوير رأس المال البشري لديها، والاستثمار فيه إذ يمكن القول أن أثنى ضروب الاستثمار هو ما يستثمر في البشر، فهو يتمتع بسمات لا تتوافر في غيره حيث أن منحى إنتاجيته يتصاعد باتجاه منحى خبراته و مهاراته نفسها.²

أ- مكونات رأس المال البشري:

يتكون رأس المال البشري من:³

- رأس المال القيمي والاخلاقي الذي يمتلكه الفرد و يمارسه في العمل.
- المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول العاملين و أذهانهم و التي يمكن تحويلها الى قيمة.
- الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر، ويعتبر هذا المكون أساسيا وضروريا لإبداعات العاملين وقدرة المنظمة على التكيف مع الظروف المتغيرة والمواقف الجديدة والطارئة.
- المقدرة المهنية: وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها الافراد ودرجة توافقهما مع احتياجات الوظيفة، فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فاعل.

¹ محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعللي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 16.

² عاطف جابر طه، عبد الرحيم، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 10، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 2013، ص 12.

³ سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

- المقدرة الاجتماعية: ويطلق عليها أيضا رأس المال الاجتماعي وتتمثل في العلاقة الإيجابية بين الفرد وزملائه، والارتباطات الفاعلة والثقة فيما بينهم، والفهم المتبادل للقيم المشتركة التي تربطهم والسلوكيات التي تلتزم أعضاء فرق العمل على التعاون والابتعاد عن الفردية في العمل
- رأس المال النفسي: ويعرف بأنه حالة التطور النفسي الإيجابية للفرد والتي تمتاز بالثقة العالية والتفاؤل الإيجابي في إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل، والمواظبة بغرض تحقيق الأهداف. ويشمل دوافع العاملين واتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل ودرجة رضاهم عنه و التزامهم به وولائهم له، بالإضافة إلى درجة اندماجهم الوظيفي أو درجة ارتباطهم النفسي به. وتعد هذه سلوكيات إيجابية و بناءة.

ب- أهمية رأس المال البشري

تتمثل أهمية رأس المال البشري في وضع استراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية، وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.¹

3- رأس المال العلائقي

يرتبط هذا المكون بعلاقة المنظمة مع عملائها ومورديها ومنافسيها، وجميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة مثل الحكومة أو أصحاب المصالح أو التحالفات ويُصطلح عليه بالأصول السوقية، وهو يشمل العلاقة مع العملاء معبر عنها بالمعرفة الخاصة بهم والتي تتعلق بتلبية احتياجات العملاء، رضا العملاء وكيفية كسب عملاء جدد والمحافظة على ولاء العملاء الحاليين، إضافة إلى العلاقة مع الموردين والعلامات التجارية وسمعة المنظمة في السوق، و يطلق عليه تسميات أخرى كـ رأس المال الخارجي، الزبائني، المستهلك و غيرها، و عليه فإن رأس المال العلائقي يكون خارج المنظمة عكس رأس المال الهيكلي والبشري واللذان يكونان داخل المنظمة.

ويعتبر الكثيرون أن لرأس المال العلائقي شقين داخلي وخارجي، إذ تتحدد قيمة المنظمة وفقا لعلاقتها بزبائنها الداخليين (الموارد البشرية في المنظمة) والخارجيين (المستفيدين من السلع والخدمات)، وإلى أن رضا الزبائن وولائهم يعد مؤشرا مهما على قدرة المنظمة في مد جسور التعاون معهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم.²

¹ محمد زبير، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² المرجع نفسه، ص 17.

أ- مكونات رأس مال العلاقتي

كما سبق يتبين أن رأس المال العلاقتي يشمل:¹

- العلاقات الداخلية للمنظمة؛
- علاقة الإدارة بالأفراد؛
- علاقات الأفراد فيما بينهم وكذا علاقات الوحدات و المصالح ببعضها البعض
- علاقاتها الخارجية مع المنظمات ذات النشاط المماثل والمنظمات المنافسة، الموردن، الزبائن وغيرها.

ب- أهمية رأس المال العلاقتي:

تتمثل أهمية رأس المال علاقتي في:²

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن العمل على أن تصبح المنظمة عضو أو شريكا جديدا في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية و مؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.
- وعلى العموم إذا اعتبرت المنظمة كشخص وأن رأس المال البشري يمثل عقل هذا الشخص فإن رأس المال الهيكلية هو جسد هذا الشخص، و إذا كان لدينا العقل والجسد فإن رأس المال العلاقتي يمثل المناخ الذي يعمل فيه الجسد والعقل.

ثانيا: الاختلاف بين مكونات رأس المال الفكري

يمكن النظر إلى الفروق بين أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة في أربعة جوانب هي:³

- 1- يختلف رأس المال البشري و الهيكلية التنظيمية والعلاقتي من حيث كيفية جمع وتوزيع المعرفة فبالنسبة لرأس المال البشري، فإن تراكم وتوزيع المعرفة في المنظمات يقوم به الموظفون كأفراد أما بالنسبة لرأس المال الهيكلية، يتم تجميع المعرفة وتوزيعها من خلال الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم، في حين أن العلاقات والشبكات أساسية لوظيفة رأس المال العلاقتي.

¹ زميت الخير، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² زميت الخير، مرجع سبق ذكره، ص 161.

³ المرجع نفسه، ص 165.

- 2- يتم الحفاظ على أبعاد رأس المال الفكري بشكل مختلف في المنظمات، فقد لا يبقى رأس المال البشري أو المعرفة الفردية والمهارات والقدرات في الشركات لأنها تغادر مع الموظفين عند مغادرتهم للمنظمة، ويمكن أن تتغير الخبرات الفردية وما يرتبط بها من رأس مال بشري في المنظمات تبعاً للتوظيف أو التنقل أو دوران الموظفين، وعلى النقيض من ذلك، تبقى المعارف المؤسسية و رأس المال الهيكلي (التنظيمي) داخل المنظمات ولا يتغير بسهولة، وبخلاف رأس المال البشري، لا يزال رأس المال العلاقتي في المنظمات لا يخضع لتنقل الأفراد ويتشابه رأس المال العلاقتي مع رأس المال الهيكلي من حيث إضفاء الطابع المؤسسي عليه والمحافظة عليه داخل المنظمات، وبما أن رأس المال العلاقتي ينطوي على التعاون والتفاعل وتبادل الأفكار، فإن الشبكات والعلاقات الراسخة لا يسهل تفكيكها عندما تحدث تغيرات في فرادى الموظفين.
- 3- تختلف المرونة التي تستخدم بها المعرفة بالنسبة لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري ويحكم طبيعتها، فإن رأس المال الهيكلي التنظيمي منظم، ويسهل الأنشطة المنظمة والمتكررة للمنظمات إنشاء رأس المال الهيكلي التنظيمي والحفاظ عليه وتعزيزه، وينعكس تدوين رأس المال الهيكلي التنظيمي في الأدلة وقواعد البيانات وبراءات الاختراع والهياكل والعمليات، وكذلك في الإجراءات والقواعد المأذون بها الكيفية الوصول إلى المعارف وتبادلها.
- 4- يتطلب كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري أنواعاً فريدة من الاستثمارات من أجل تنميته، فـرأس المال البشري يحتاج تعزيزه إلى توظيف الموظفين وتدريبهم وإعادة تدريبهم، ويعتمد تطوير رأس المال التنظيمي على إنشاء أجهزة تخزين للمعرفة وممارسات منظمة ومتكررة، كما يتطلب رأس المال العلاقتي وضع معايير تقوم على الثقة التي يمكن أن تعزز التفاعلات والعلاقات والتعاون في الشبكات.

المطلب الثاني: مداخل رأس المال الفكري وأهدافه

أولاً: مداخل رأس المال الفكري

تنقسم مداخل رأس المال الفكري إلى العديد من المداخل وهي:¹

¹ غسان سالم سليمان الشهاب، أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة آل البيت، الأردن، 2022، ص 23.

1- المدخل الفلسفي

ويتعلق هذا المدخل بطريقة جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية، ويركز على المعرفة من حيث مفهومها وأهدافها وأنواعها ومصادرها المختلفة، كما يركز هذا المدخل على علاقة مفهوم رأس المال الفكري مع غيره من المفاهيم الأخرى ذات العلاقة.

2- المدخل الإدراكي

ويركز هذا المدخل على نظرة علماء الإدارة لرأس المال الفكري على أنه رأس مال ذو قيمة اقتصادية، بالإضافة إلى أنه موردا استراتيجيا مهما، وعنصر مهم لاستمرارية الشركة وبقائها وقدرتها على المنافسة.

3- المدخل الشبكي

والذي يركز على رأس المال الفكري من خلال أنماط تبادل أفقية، وانسياب متداخل للموارد، وخطوط اتصال تبادلية ومن ثم يُعد اقتناء المعرفة وتقسيمها الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي، تليها مجموعة من الممارسات الأخرى.

4- مدخل الممارسة الجماعية

والذي يركز على المنظور الاجتماعي، والتاريخي لدراسة المعرفة؛ حيث ينظر هذا المدخل إلى المعرفة باعتبارها ملك عام للجماعة، كما أنها تمثل التزام الجماعة، وثقتها في الرصيد المعرفي المتراكم.

5- المدخل الكمي

والذي ينظر إلى المعرفة باعتبارها نظام متكامل للتعامل مع المشكلات بطريقة علمية محددة، للوصول إلى نتائج تتصف بالمثالية، كما تأخذ تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات بعداً علمياً، يتعامل مع مشكلات معقدة، كما يعطي هذا المدخل أهمية كبيرة للأفراد؛ وذلك من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

ثانياً: أهداف رأس المال الفكري

تتضمن ممارسات رأس المال الفكري مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى¹:

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفي، وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛
- التأكد من أنه يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة؛
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛

¹ هالة عبد الرحيم سلامه الشحاحده، أثر رأس المال الفكري في السمعة التنظيمية: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2022، ص 60.

- التحكم والسيطرة بالعمليات ذات العلاقة برأس المال الفكري؛
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل رأس المال الفكري؛
- تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري

تحدد أبعاد رأس المال الفكري في الأبعاد الأربع التالية:

أولاً: سياسات عمل تنافسية

تعتبر القدرة التنافسية للمؤسسات من الأمور الهامة وذلك يرجع إلى عملها على تهيئة البيئة المناسبة التي تتوفر بها الكفاءة في تخصيص واستخدام الموارد وتحفيز الإبداع والابتكار وتحسين مستوى الإنتاجية وجودة الإنتاج. وتمثل سياسات العمل التنافسية بالمؤسسات في قدرتها على صياغة وتطبيق استراتيجيات وإجراءات العمل التي تجعلها تتميز في أدائها وأنشطتها بين بقية المؤسسات، ويظهر هذا في عملها بكفاءة وفق منظومة مؤشرات الأداء عالية الجودة، مع وجود برامج لتطوير مختلف الممارسات ضمن الخطة التشغيلية للمؤسسة، والسعي إلى تحسين قدرتها على تحقيق الجودة من خلال عقد شراكات مع مؤسسات المجتمع المحلي، وتشجيع العاملين على تقديم المبادرات الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة وتركز أيضاً على الاستجابة لتلبية حاجات المستفيدين، والسعي لتحقيق جوائز التميز في الأداء في مختلف المسابقات.¹

ثانياً: الثقافة التنظيمية الداعمة

تعرف بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسات ، والتي يشارك أفراد المؤسسة بتكوينها وتعليمها للأفراد الجدد، وتتوفر الثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال امتلاك المؤسسات لرؤية استراتيجية محفزة على الإبداع وتهيئة مناخ عمل إيجابي يشجع على العمل الجماعي، مع امتلاك جميع العاملين لرؤية مشتركة حول المهام التي يؤديونها، والتحسين المستمر للأداء.²

ثالثاً: البيئة التنظيمية المناسبة

البيئة التنظيمية هي كافة الكيانات أو المتغيرات المحيطة بالتنظيم والتي يحتمل أن تؤثر على أدائها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ولا تخضع نسبياً لسيطرتها، وتنقسم إلى بيئة عامة تتكون من الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتقنية، وبيئة خاصة تتكون من العملاء، والمنافسون، والحكومة.

¹ غسان سالم سليمان الشهاب، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² هالة عبد الرحيم سلامه الشحاحده، مرجع سبق ذكره، ص 28.

والبيئة التنظيمية المناسبة هي جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسات، فتؤثر بها وتتأثر بها وتتفاعل معها في ظل تصميمات تنظيمية تتميز بالمرونة والشفافية والقدرة على تعزيز العلاقات الإيجابية، وذلك من خلال توفير هيكل تنظيمي للمؤسسات يتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة لظروف العمل المتغيرة، وتوفير شبكات اتصال فعالة لخدمة المستفيدين، والإفصاح عن نتائج الأداء بكل شفافية، والعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الإدارة العليا بالمؤسسة وبين العاملين بها من جهة والمستفيدين من جهة أخرى.¹

رابعاً: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية

يستند هذا البعد على المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إتاحة فرص التطوير المهني والتعلمي المستمر، وتطوير نظم الاستقطاب والاختيار للمتميزين. فمفهوم كفايات الموارد البشرية يعبر عن مقدرة الشخص على إظهار المعارف والمهارات لتقديم خدمة أو منتج معين حسب المعايير المطلوب.

وحتى تتم إدارة رأس المال الفكري بمهنية عالية تحتاج هذه المعارف والمهارات المتوافرة لدى الأشخاص إلى نظم فاعلة للرفع منها وتحسين أدائها، وذلك من خلال تطوير معايير الاستقطاب، واختيار أفضل الكفاءات وإتاحة فرص التطوير المهني والتعلم المستمر للعاملين، وتحفيزهم على تطوير ممارساتهم.²

المبحث الثالث: بناء رأس المال الفكري وقياسه

بما أن رأس المال الفكري يعد الثروة الحقيقية للمؤسسات، والمصدر الجديد لميزتها التنافسية والدعامة الأساسية لبقائها وازدهارها وتطورها في بيئة سريعة التغير، فإن الأمر يتطلب إدارته بفعالية.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري وسبل تطويره

أولاً: بناء رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري هو مصدر الإبداع والابتكار، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ أن منظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف والمهارات، الذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية، وفي حقيقة الأمر فأنها الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية.

¹ هالة عبد الرحيم سلامه الشحاحده، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² المرجع نفسه، ص 29.

- وقد تعددت الصيغ التنظيمية والمعايير الثقافية لبناء رأس المال الفكري، فظهور الإمكانيات الثلاثة الآتية جعلت بناء قاعدة رصينة من المدخلات الفكرية:¹
- 1- توسيع الذكاء لكونه يمثل مجموعة عمليات ذهنية تستخدم لتحقيق النجاح وحسب آراء بعض العلماء في مجال علم النفس، فإن الذكاء الإنساني يعزى إلى ثلاثة أسباب رئيسه هي التعلم، والتسبيب، ومعالجة الرموز.
 - 2- تشجيع الابتكار والتجديد من خلال الآتي:
 - إعادة تعريف المشكلة وتحديدها وعدم الاكتفاء بالمسلمات والمبادئ السائدة؛
 - غرلة الأفكار والتفريق بين جيدها وردئتها؛
 - الصبر عند مواجهة العقبات وتقبل المخاطرة؛
 - التركيز في نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف؛
 - النظر إلى الأمور من زوايا جديدة والتفكير في طرق لم يسلكها أحد من قبل؛
 - الإيمان بأن المشكلة ليست في البيئة ولكن في نظرتها إلى تلك البيئة؛
 - 3- ممارسة التكامل في العلاقات : إن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها من الأعلى إلى الأسفل وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة عالم يحكمه التغيير غير المحدود.

ثانياً: تطوير رأس المال الفكري

- تتمثل المنهجية الجديدة في إدارة الموارد البشرية في نظم متطورة تتجه إلى بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تحابي الإبداع والابتكار، ووضع برامج لتنمية وتطوير رأس المال الفكري الذي يساهم في استنفاد طاقاته المادية والفكرية. وذلك برسم الاستراتيجيات ووضع الخطط لتنمية واستثمار رأس المال البشري، كما ينظر إلى تطوير رأس المال على مستوى منظمات الأعمال من خلال إتباع مجموعه من الأساليب المعاصرة كما يلي:²
- استقطاب الأفضل من الموارد البشرية الماهرة؛
 - التنشيط المكثف لتطوير الأفراد مبكراً ؛
 - استخدام ما يعرفه الأفراد وجمع مساهماتهم باستمرار؛ زيادة التحديات في العمل؛

¹ عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد 05، جامعة أهل البيت، العراق، 2005، ص 22.

² علي كاظم حسين الشريفي، أثر رأس المال الفكري في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة استطلاعية في هبتي استثمار كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، 2015، ص 243.

- العمل بفكرة الجماعة الحماسية كأساس للتطوير والتعليم؛
- التقويم العادل وغربة الدين لا يضيفون شيئاً للمنظمة.

ويمكن القول أن منظمات الأعمال يجب أن تختار النخبة القادرة على العمل في مختلف البيئات والظروف، لأن التحديات التي تواجه رأس المال الفكري كبيرة وتتطلب التطوير والإبداع باستمرار، لتنمية المواهب التي يمتلكها رأس المال الفكري، لاتخاذ قرارات تساهم في البحث عن مصادر التمويل المختلفة بما يقلل المخاطر ويحسن مركزها المالي.

المطلب الثاني: قياس رأس المال الفكري ونماذجه

بغية تطوير رأس المال والاستفادة منه، لا بد من قياسه، وذلك بعد تكوينه، الأمر الذي يتطلب وجود نماذج

لذلك

أولاً: قياس رأس المال الفكري

إن الهدف من عملية قياس الموجودات غير الملموسة هو إعطاء صورة حقيقية وواضحة وفقاً لمعايير موضوعية وعادلة للحصول على بيانات ذات دقة مصداقية تفيد متخذي القرارات وعلى الرغم من المشاكل والمعوقات وعدم اتفاق الباحثين والخبراء على مقياس واحد في عملية قياس رأس المال الفكري، فقد أصبح قياسه ضرورة ملحة للاعتراف به، ولتسجيله في القوائم المالية.

وتتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري بصورة كبيرة فيما يأتي:¹

- 1- ضرورة قياس قيمة الشركة أو المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة؛
- 2- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية للشركات أو المنظمات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها؛
- 3- إن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة الشركات أو المنظمات اعتماداً على الحاضر والمستقبل، بينما تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط؛
- 4- إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط وتتركز على الكميات، بينما مقياس رأس المال الفكري تعتمد على حقائق غير مادية وتتركز على النوعية؛
- 5- إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للشركات، وبذلك يتم استخدام مقياس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة؛

¹ ندى علد القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 06، جامعة البصرة، العراق، 2010، ص 132.

6- النماذج الحديثة الموجودة لرأس المال الفكر قادر على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية.

ثانياً: نماذج قياس رأس المال

تم استخدام بعض النماذج والمؤشرات المالية الشائعة في قياس رأس المال الفكري، أهمها:¹

1- نموذج القيمة السوقية إلى الدفترية

الفرق بين القيمة السوقية لرأس مال الشركة وقيمتها الدفترية، إذ إن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة، وهذه الطريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق.

2- نموذج معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري

يقيس هذا النموذج مقدار رأس المال الفكري ورأس المال المستخدم في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة، وذلك بالاعتماد على العلاقة القائمة بين ثلاثة عناصر رئيسية هي رأس المال المستخدم، ورأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي

3- نموذج Tobin's Q

وهو طريقة مهمة لقياس الموجودات الفكرية كميًا، وتقارن هذه الطريقة بين قيمة السوق للموجودات المعنوية مع كلفة إنتاجها، فإذا كانت أقل من واحد، فهذا يعني أن قيمة السوق للمنتج المعني ستكون أقل من كلفة إنتاجه، وعندما تكون قيمة عالية أي أكبر من واحد فهذا يعني أن الشركة في أعلى حالات الدخل وتحقق أرباحاً عالية بموجودات لا تمتلكها الشركات المنافسة.

4- نموذج كلفة محاسبة الموارد البشرية

يحسب هذا المقياس الأثر الخفي للتكاليف المرتبطة بالموارد البشرية، ويقاس رأس المال الفكري من خلال حساب مساهمة الموجودات البشرية مقسومة على نفقات الرواتب المنتفعة.

5- نموذج قيمة الموجودات غير الملموسة المحسوبة

يعتمد هذا النموذج على العائد الإضافي على الموجودات الثابتة، حيث يتم استخدام أرقام هذا العائد كأساس في تحديد نسبة العائد التي تعود إلى الموجودات غير الملموسة، وقد يستخدم هذا المقياس كمؤشر لعائد الاستثمار في موجودات المعرفة.

¹ حسين مجد الربيع، ماوية رضوان عامودي، أثر رأس المال الفكري في أداء الشركات المساهمة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 17، العدد 03، الأردن، 2021، ص 362.

6- نموذج إيرادات رأس مال المعرفة

يحسب رأس المال الفكري كنسبة من الإيرادات الاعتيادية مقسومة على الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية.

7- العائد على الموجودات

يحسب العائد على الموجودات، فإذا كانت هذه النسبة منخفضة مقارنة بالسنوات السابقة أو شركات مماثلة، فإنها تعكس ضعف إنتاجية استثمارات وحدة الأعمال الناجمة عن عدم وجود مقدرة عقلية متمكنة من توجيه الاستثمارات، ويعد هذا المقياس من المقاييس الوصفية والاستدلالية.

المطلب الثالث: إسهامات رأس المال الفكري في المؤسسة، ومعالجة مخاطره

يعتبر رأس المال الفكري مصدرا لتمييز المؤسسة وتعزيز تنافسيتها، هذا ما يتخلله وجود مجموعة من المخاطر والعراقيل التي تكتنفه، مما يستوجب معالجتها.

أولا: إسهامات رأس المال الفكري في تطوير المؤسسة

إن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة نظرا لإسهاماته المتميزة في المؤسسة والتي يمكن إبرازها من خلال ما يلي:¹

- رأس المال الفكري كعامل بقاء: يشكل وجود رأس المال الفكري في المؤسسة عاملا لبقائها واستمرارها، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة.
- رأس المال الفكري كمحدد للميزة التنافسية: إن خاصية تميز وتفرد المؤسسة لم يعد قائما على استخدامها لعامل التكنولوجيا فقط، نظرا لسرعة تغييرها وحرية تنقلها وسهولة تقليدها من طرف بعض المؤسسات، لهذا كان على المؤسسة المتميزة إحاطة ميزات التنافسية بحواجز للتقليد، من أجل الاستفادة من عوائدها لوقت أطول، فكان رأس المال الفكري أهم الأصول التي تنشأ هذه الحواجز من أجل أن تبقى المؤسسة منافسة للآخرين، وعليه فالعامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية متواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع.
- رأس المال الفكري كمحدد للثروة الثمينة: يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمؤسسات، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة نذكر أهمها أن الإنسان العادي في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من 3% من قدرته الدماغية، وهو ما يعني أن 97% من القدرة الدماغية ستبقى حيوية وفعالة، هذا بالنسبة لإنسان عادي

¹ مُجّد طالي، رشيد ونادي، مُجّد ساحل، رأس المال الفكري في المنظمة بين الأهمية ومتطلبات التنمية، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، يوم 2008/12/03، ص 5.

فما هو الحال بالنسبة لرأس المال الفكري الذي يتمثل في أبعاد الأفراد، المصدر المهم أيضا لجعل رأس المال الفكري ثروة هو قدرته على تسجيل براءات الاختراع والتي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.

- رأس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي: لقد حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة التنافسي، ففي دراسة ستيوارت وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري، المؤدي بدوره إلى التفوق التنافسي.

فالبينة التنافسية الجديدة سريعة التغير، والمتسمة بشدة المنافسة وتغير أذواق الزبائن، مع تعدد حاجاتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها وكذا جودة منتجاتها عن طريق الابتكار، وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس المال الفكري الذي له القدرة على القيام بتغييرات وتعديلات على كل مهام وأنشطة المؤسسة، وذلك للتأقلم مع المتغيرات البيئية. وهو ما يؤكد دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة وتميزها، وإنتاجية الموجودات الفكرية، تشكل محور عمل المؤسسة وأساس نجاحها، وبالتالي أصبح من الضروري أن تدرك المؤسسات أهمية رأس المال الفكري كعامل أساسي في تحسين الأداء¹.

ثانيا: معوقات رأس المال الفكري في المؤسسة

توجد مجموعة من المعوقات لإدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، والتي يمكن تحديدها في المعوقات التنظيمية، والمعوقات البشرية، والمعوقات المادية، وهي كالتالي:

1- المعوقات التنظيمية:

تمثل المعوقات التنظيمية العقبات والمشكلات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري فيما تتضمنه من لوائح وتشريعات وهيكل تنظيمية وأنظمة وإجراءات العمل، ومن أبرز المعوقات التنظيمية لإدارة رأس المال الفكري تتمثل في الآتي:²

- قصور التشريعات الداعمة للإبداع والابتكار في بيئة العمل؛
- قلة برامج التنمية المهنية التي تناسب احتياجات العاملين؛
- غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرة، وقلة ممارسات التفويض بصورة ديمقراطية بين مسؤولي المؤسسات والعاملين بها؛

¹ المرجع نفسه، ص 31.

² حامد مجد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، ط1، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، 2017، ص 81.

- قلة الفرص المتاحة للعاملين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالمؤسسات؛
- غياب التوصيف لأدوار ومسؤوليات العاملين بالمؤسسات؛
- - ضعف تمكين العاملين بالمنظمات لممارسة القيادة.

2- المعوقات المادية

وتتمثل في الصعوبات التي تواجه إدارة رأس المال الفكري والمرتبطة بالموارد المالية، وجود التجهيزات والمباني المدرسية وشبكات الاتصال، وقواعد المعلومات والبيانات، ومن أبرز المعوقات المادية لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية تتلخص في الآتي:

- ندرة توفر الحوافز المشجعة على مشاركة العاملين بالمؤسسات التعليمية معارفهم وخبراتهم مع زملائهم؛
- نقص القاعات المجهزة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل، وقلة المخصصات المالية؛
- قصور شبكة الاتصالات في تعزيز تدفق المعلومات بين العاملين؛
- قلة توفر أنظمة الكترونية لبناء قواعد بيانات متكاملة ومتاحة حول خبرات وتجارب العاملين بالمؤسسات؛
- ضعف ملاءمة بعض الابنية بالمؤسسات لمتطلبات رأس المال الفكري؛
- ضعف البنية التحتية من تجهيزات ومعامل.

3- المعوقات البشرية

من أبرز المعوقات البشرية لإدارة رأس المال الفكري:

- عزوف العاملين عن المشاركة في برامج التنمية المهنية بداخل المكتب أو خارجها.
- ضعف امتلاك العاملين بالمؤسسات لمهارات البحث العلمي؛
- تدني مستوى وعي العاملين بالمؤسسات بأهمية تبادل الخبرات والمعارف المهنية؛
- قلة مشاركة العاملين بالمؤسسات في اللقاءات والاجتماعات المتبادلة بينهم؛
- إحجام العاملين عن طرح ممارساتهم المهنية للمناقشة والتأمل مع زملائهم؛
- ضعف قدرة العاملين بالمؤسسات على إنتاج معرفة مهنية مبتكرة لتطوير الممارسات المهنية؛
- ضعف قدرة المديرين على تشخيص الفجوة المعرفية لدى العاملين بها.

ثالثاً: أساليب معالجة مخاطر رأس المال الفكري

من أجل التقليل من المخاطر المحتملة على رأس المال الفكري السابقة الذكر يتم الاعتماد على الأساليب التالية:¹

1- العصف الذهني

يعرف العصف الذهني على أنه أسلوب تعليمي و تدريبي، يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة، من المهتمين و المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة، وهي تتراوح بين الأفكار الذكية إلى المتطرفة، التي كذلك تساعد في إثارة جو من المرح في هذه الجلسة الإبداعية، وقد تصل الأفكار المتدفقة إلى 100 فكرة خلال 20 دقيقة.

وتهدف عملية العصف الذهني إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية، لأن الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.

2- حلقات السيطرة النوعية: وهي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية، وتتمثل في التقاء مجموعة من العاملين

ذوي اختصاصات متشابهة، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية.²

3- الإدارة على المكشوف: يقوم هذا الأسلوب على جعل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة يعلمها العاملون، من

خلال إقامة اجتماعات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام؛

4- الجماعات الحماسية: الجماعات الحماسية هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشطة وتحب الإنجازات

العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة، معتمدة في ذلك على استخدام تقنيات المعلومات

كالمؤثرات الصوتية والصوتية والبريد الإلكتروني وشبكات الحاسوب لتسهيل المحاورات مع ذوي الخبرة.³

¹ خليل مجد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 425.

² يجاوي فاطمة، مرجع سبق ذكره، 67.

³ يجاوي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

خلاصة

يمثل رأس المال الفكري ثروة هامة للمؤسسة، بكامل أطرافه ومكوناته متمثلة في رأس المال البشري، والتنظيمي والعلاقاتي، ودعامة أساسية لبقائها، وازدهارها، وتطورها، كما يعتبر العنصر الحاسم في تحسين وضع المؤسسة الحالي والمستقبلي.

ونظرا للأهمية المتنامية لرأس المال الفكري في المؤسسات تعددت اجتهادات الباحثين في طرح الطريقة المناسبة لقياسه، وذلك من أجل إدارته بطريقة جيدة تسمح بتحقيق التفوق والتميز عن الآخرين، خاصة وقد أصبحت قيمة المؤسسة و ثروتها لا تقاس بما تملكه من آلات ومعدات و رأس مال مادي فحسب، وإنما تتحدد على أساس ما تملكه من طاقات فكرية و إبداعية متميزة، و على هذا الأساس فقد أصبح رأس المال الفكري في المؤسسة بما يتضمنه من أصول بشرية وفكرية و غيره، أهم ثروة قد تمتلكها المؤسسة و أفضل مخزون تعنى بتنميته و تطويره لأجل الاستفادة منه في تحقيق أرباح أو ميزة تنافسية أو موقع استراتيجي، مستخدمة في ذلك أساليب ابداعية لعصف الأفكار وتوليدها، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتحويلها إلى الواقع العملي متجسدة في منتجات متطورة وخدمات متميزة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم في سوق شديدة المنافسة، ومواجهة مختلف المخاطر التي يتعرض لها، وذلك بغية الاستفادة منه وتحقيقه الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء،

وأثر رأس المال الفكري في تحسينه

تمهيد

في عالم الأعمال المتنافس والمتغير بسرعة، يعتبر الأداء المقياس الأساسي لنجاح المؤسسات الاقتصادية، حيث يمثل الأداء قياساً لكفاءة وفعالية استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المحددة.

ويمثل أداء المؤسسة صورتها في بيئة أعمالها، وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها الذي يعكسه أفرادها ووظائفها ولتحسين صورتها، وجب على المؤسسة دوماً العمل على تحسين أدائها والقيام بعملية تقييمه وتطوير أدوات القياس، بما يتناسب والظروف السائدة. ومن هذا المنطلق، يصبح قياس وتقييم الأداء وإدارته بشكل مستمر أمراً حيوياً لضمان بقاء المؤسسة في قمة التنافسية وتحقيق الأهداف.

وتتعدد العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، من بينها رأس المال الفكري الذي يؤثر على المؤسسة وأدائها ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل بدراسة وذلك من خلال المباحث الرئيسية الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء
- المبحث الثاني: عموميات حول الأداء
- المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء أحد المفاهيم الأساسية في المؤسسات نظرا لما يمثله من أهمية تتركز عليها المؤسسات في دراسة مدى تحقيقها لأهدافها، وقد عرف تطورا من جوانب عديدة نظير تزايد الاهتمام به، وسيعالج هذا المبحث ماهية الأداء في المؤسسة من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته، المفاهيم المرتبطة به وخصائصه، بالإضافة إلى أنواع الأداء والعوامل المؤثرة به.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

شهد الأداء تطورا واختلافا في تحديد المفهوم الدقيق له، حيث عرف عدة أفكار ساهم بها الباحثون قبل الوصول إلى المفهوم الحالي له.

أولا: تطور فكرة الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي حيث عرف تطورا ملحوظا منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحاضر بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها، والتي ميزت حراك المجتمعات البشرية والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وقد اختلفت النظرة إلى الأداء كالتالي:¹

1- النظرة القديمة للأداء:

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاه الاجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها، ولهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان " لتايلور" الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة وإيقافها.

ولقد كان جوهر الدراسة التي أجراها "تايلور" هي أن هناك مجموعة من التفاصيل للحركات تشترك فيها عمليات بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات ودراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المشابهة التي لم يجري بها دراسة.

2- النظرة الحديثة للأداء

تواجه المؤسسات اليوم تحديات عديدة تفرض عليها مقارنة الأداء، وما تحققه من إنجازات لما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيما والأفضل والأنجح إلى السوق، وهو ما يعبر عنه بالقياس إلى القسط الأفضل، وقد تطورت

¹ ابراهيم مجد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 111.

هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول لأفضل المستويات في الأداء ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء.

ثانيا: مفهوم الأداء

يعود أصل مصطلح الأداء إلى اللغة اللاتينية، كما استعمل في اللغة الفرنسية منذ القرن 13، لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطته معنى أوضح " Performance " في القرن 14، فوفق قاموس Oxford يعرف على أنه " التمثيل لعمل حرفي كالعامل في فرقة موسيقية أو مسرحية".¹

فالأداء لغويا إذن يتضح من خلال هذا التعريف أن الأداء هو تمثيل العمل لمن يمتهن حرفة ما.

حسب Lorino Ph فإن الأداء في المؤسسة يسمح بتحسين العلاقة "القيمة التكلفة" لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.²

يركز هذا التعريف على الهدف الذي يسعى له الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال السعي لتحسين العلاقة بين القيمة والتكلفة، مما يعود بالإيجاب على المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويعرف الأداء أيضا على أنه: "إنتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما إنتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".³

ويعرف أيضا على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف".⁴

يبين هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المنظمة.

- ويرى "هنري بوكان" أن الأداء يتضمن معنيين هما: الاقتصاد ويعني استعمال الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة لإشباع أكبر قدر ممكن من الحاجات، والفعالية وتعني القدرة على تحقيق نتيجة معينة.⁵

¹ جابر دهيمي، أثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الحائزة على مواصفات ISO 14001، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، ص 168.

² عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص 36.

³ عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

⁴ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010، ص 218.

⁵ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2018، ص 87.

من خلال هذا التعريف يرى الباحث بأن الأداء له جانبين: الجانب الاقتصادي والذي يعني تحقيق الربح من خلال إنتاج كبير بكلفة أقل واستعمال أقل للموارد، وجانب الفعالية الذي يعني الوصول إلى أهداف معينة ونتيجة مرجوة. من جملة التعاريف السابقة يتضح أن الأداء هو النتيجة المحصل عليها في أي ميدان عمل وهو عمل شامل يعطي مختلف جوانب المؤسسة وعناصرها ويعبر عنه بالنتائج التي تم تحقيقها لدى ممارسة عمل ما والمعبر عنها بوحدات قياس معينة.

المطلب الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء وخصائصه

يعتبر الأداء مفهوماً متشعباً وذو أبعاد مختلفة، مما أدى إلى ارتباطه بمجموعة من المفاهيم، وبذلك تعددت خصائصه.

أولاً: المفاهيم المرتبطة بالأداء

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة:

1- الكفاءة

ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات. " والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة" ومعنى أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر.¹

2- الفعالية

تعني أداء المهارات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أي درجة تحقيق النتائج اعتماداً على ذلك يمكن القول أن كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كلن الأداء أكثر فعالية وهي تقاس عادة بطريقتين الأولى نسبة الأهداف المحققة على الأهداف المتوقعة والثانية تعتمد على النسبة بين الإمكانيات المستخدمة على الإمكانيات المتوقعة لتحقيق الأهداف.²

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

² بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 05.

3- الإنتاجية

يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة لمشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج¹

4- الأهداف

وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، فد تكون هذه الأهداف إستراتيجية تشمل تحديد الخصائص الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لأن تكونها يتعلق بتنفيذ الإستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.²

ثانيا: خصائص الأداء

للأداء العديد من الخصائص والتي تفهم من خلال ما يلي:³

- الأداء وسيلة لاتخاذ القرار فهو لا ينشأ بصورة ذاتية كما أنه ليس عبارة عن ملاحظة بسيطة بل نحن من نضعه، إن فهم الأداء يتموضع من خلال تحديد نموذج السببية Causalité والذي يوضح كيفية التصرف وفق العناصر المحددة للنتائج المستقبلية؛
- الأداء ليس ثابت فلا يفهم إلا في صورة ديناميكية على المدى الطويل، فهو لا يتوقف وبالتالي لا يمكن أن يصبح محددًا ما إذا كانت المؤسسة باستطاعتها تقديم قدرات على التجديد مستقبلا؛
- مفهوم الأداء دائما مرتبط بمفهوم المسؤولية فكل ما هو مسؤول يريد أو يستطيع أن يتصرف من خلال أبعاد الأداء مع الأخذ في الاعتبار الأداء والموارد الموضوعة تحت تصرفه؛
- ليس للأداء معنى إذا لم تستطع قياسه أي يمكننا كتابته من خلال مجموعة أو اتجاه قياس (مؤشرات) أقل تعقيدا، فقياس الأداء لا يمكن إيقافه في أي حال من الأحوال لمعرفة النتائج؛
- لا يوجد تعريف محدد وشامل للأداء فهو عبارة عن حكم وتمثيل بالرغم من محاولة كل مؤسسة وضع تحديد له من خلال اتصالاتها الداخلية والخارجية.

بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الخصائص الأخرى:⁴

¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 25.

² المرجع نفسه، ص 26.

³ جابر دهيمي، "آثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الحائزة على مواصفة ISO 14001"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، ص 169.

⁴ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد01، 2001، ص 91.

- أن يكون قابلاً للقياس؛
- أن يكون سهل القياس والتفسير؛
- أن يكون واقعي؛
- أن يستند إلى بيانات صحيحة؛
- أن يستطيع توقع التغيرات التي تحدث في المستقبل؛
- أن يعتمد على بيانات ذات سلسلة زمنية.

المطلب الثالث: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة به

صنف الباحثون والاقتصاديون الأداء في المؤسسات الاقتصادية إلى العديد من الأنواع، بالإضافة إلى التوصل إلى أنه يتأثر بعدة عوامل تساهم في زيادته أو نقصانه.

أولاً: أنواع الأداء

ينقسم الأداء إلى عدة أنواع، وتنقسم حسب معايير مختلفة كما يلي:¹

1- حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج

أساساً من التالية:

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مادية².

ب- **الأداء الخارجي:** هو "الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 05.

2- حسب معيار الشمولي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹

- **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت في جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو القدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

3- حسب المعيار الوظيفي

ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية:²

أ- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مرد ودية جيد وتكاليف منخفضة.

ب- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ج - **أداء وظيفة الأفراد:** يتحلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير نذكر منها ما يلي:

- عائد الأفراد؛

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها ذل ذلك على الأداء الجيد؛

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2008، ص 45.

² إبراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016، ص18.

- الغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
- **د- أداء وظيفة التمويل:** يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن المورد والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة.
- **هـ- أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:
 - الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد؛
 - وتيرة التحديد والمقارنة بين المنافسين؛
 - نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛
 - درجة التحديد ومواكبة التطور.
- **و- أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة هذه الوظيفة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هنا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق.
- **ي- أداء وظيفة العلاقات العمومية:** الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة.
- **4- حسب معيار الطبيعة:** تبعا لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي:¹
- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الوصول إليها أي الاقتصادي التي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، الحصة السوقية، المردودية..) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية...).
- **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط التي كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا.

¹ وائل مجد صبحي، طاهر محسن محمود الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 53.

- **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

ثانيا: العوامل المؤثرة بالأداء

يتأثر الأفراد بالعوامل متشابكة فهناك عوامل تسهم إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر في نوعين رئيسيين هما:

أولا: عوامل داخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:¹

1- العنصر البشري

يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة.

2- الإدارة

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة.

3- التنظيم

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

4- بيئة العمل

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

5- طبيعة العمل

¹ جعفري أسماء، التدقيق الداخلي المندمج كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019، ص 33.

يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه. حيث كلما زادت درجة توافق الفرد والوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحببه للعمل وولائه لمؤسسته.

6- العوامل الفنية

إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.¹

ثانيا: عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل هي:²

1- البيئة الاجتماعية: وتضم ما يلي:

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.

2- البيئة السياسية والقانونية: وتتكون من:

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

3- البيئة الاقتصادية: وتضم:

- الاستقرار الاقتصادي.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

¹ عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

² سمية ترشة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء

من أجل معرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، فإنه يتوجب عليها قياس أدائها من خلال ما حققته من نتائج، وبالتالي فإذا تبين تحقيقها لأداء مميز فهذا يعني تحقيقها لربح أكثر، بينما في حالة عدم تحقيقها لأداء مميز فإنه يتوجب عليها تحسينه. وسيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى قياس الأداء وتحسينه، عن طريق مفهوم قياس الأداء ومميزاته، تحسين الأداء ومبادئه، ودوافع تحسين الأداء.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء ومميزاته

يعتبر قياس الأداء العملية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل معرفة مدى تحقيقها لأهدافها

أولاً: قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المؤسسة في الماضي والمستقبل، بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر، وهي طريقة منظمة التقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية وغير الصناعية، كما يعرف على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، لاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة.¹

يتبين من خلال هذا التعريف أن عملية قياس الأداء تتمثل في استعمال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالمؤسسة وأدائها، ومن ثم تقييم مدى تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها المؤسسة من عدمه، وكذلك مراقبة إنجاز المؤسسة لبرامجها.

كما يعرف بأنه لا يوجد أداء إلا إذا أمكن قياسه، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقتصر هذا القياس على معرفة النتيجة، حتى يتم تقييم النتائج التي تم الحصول عليها، من خلال مقارنتها مع النتائج المرجوة.

¹ محمود محمود مجد رضوان، واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص 57.

- ويرى بعض الباحثين أن مفهوم الأداء وقياسه انتقل من مجرد قياسه بمؤشرات كمية كالإنتاجية والمردودية الاقتصادية، وزيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف، إلى الاستعانة بمعايير أخرى كالجودة، واحترام المواصفات بجميع أنواعها، واحترام الآجال، حيث أن هذه المعايير تنطبق على الأبعاد الشاملة للمؤسسة.¹

حسب هذه الفئة، فإن قياس الأداء يقتضي استعمال معايير متطورة مثل الجودة واحترام المواصفات والآجال، بخلاف ما كان سابقا أين كان يقاس حسب مؤشرات كمية معينة.

من خلال التعاريف السابقة، يتضح أن قياس الأداء هو تقييم لاحق للنتائج المتحصل عليها باستخدام مؤشرات ومعايير محددة، حيث تسعى مقاييس الأداء إلى جمع المعلومات المتعلقة بالأداء الفعلي في مدة زمنية معينة، ومقارنتها بما هو مخطط لها.

ثانيا: مميزات قياس الأداء

من أهم المميزات التي تتحقق للمؤسسات عندما تقوم بقياس الأداء ما يلي:²

- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تحقق احتياجات العميل أو لا، هل نحن على علم بنوعية المنتجات والخدمات التي يحتاجها العميل؟
- يساعد قياس الأداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها، فهو يؤكد ما تعرفه المؤسسة، ويوضح ما لا تعرفه، هل نحن نعرف المشكلات التي تواجه المؤسسة؟
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق، وليس على العواطف أو الآراء الشخصية، هل قراراتنا تتخذ بناء على المستندات والوثائق أم على الحدس والتخمين والتحيز الشخصي؟
- توضيح أي الأماكن أو القطاعات في المؤسسة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير، ما هي الأماكن التي تعمل بكفاءة في المؤسسة؟ وكيف تستطيع إجراء التحسين والتطوير في الأماكن التي تحتاج إلى ذلك؟
- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل هل لدينا صورة واضحة عن التحسينات التي تم تنفيذها في المؤسسة؟
- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر في نتيجة التحيز الشخصي، والاعتماد على العاطفة.

¹ سمير بدوي، تقييم أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017، ص 15.

² يحيوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 46.

المطلب الثاني: تقييم الأداء

تسعى المؤسسة إلى تحليل وتقييم خدماتها المقدمة والنتائج التي تحصلت عليها من خلال جوانب متعددة، سواء عن طريق الربح المحقق لها، أو رضا زبائنها.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

انعكس التعدد في المصطلحات المستخدمة لدلالة على العملية، على تعدد التعريفات التي قدمت لوصف تقييم الأداء، فقد وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها.

- يُنظر لعملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، والغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين، وذلك باستخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.¹

يوضح هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء هي عملية يتم تنفيذها في أعقاب اتخاذ القرارات، من أجل معرفة تأثير هذا القرار على المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة.

- كما يعرف بأنه: "العملية التي يتم بمقتضاها، قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي حققت من الالتزام بهذه السلوكيات، خلال فترة التقييم".²

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن تقييم الأداء هو عملية وإجراءات متتابعة تحلل الوضعية المالية والاقتصادية للمؤسسة خلال فترة معينة، من أجل معرفة نتائج ما تم تنفيذه من إجراءات وقرارات.

ثانياً: محددات تقييم الأداء

الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابياً أو سلبياً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل فيما يلي:³

- الجهد: وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛

¹ توفيق مجّد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997، ص 03.

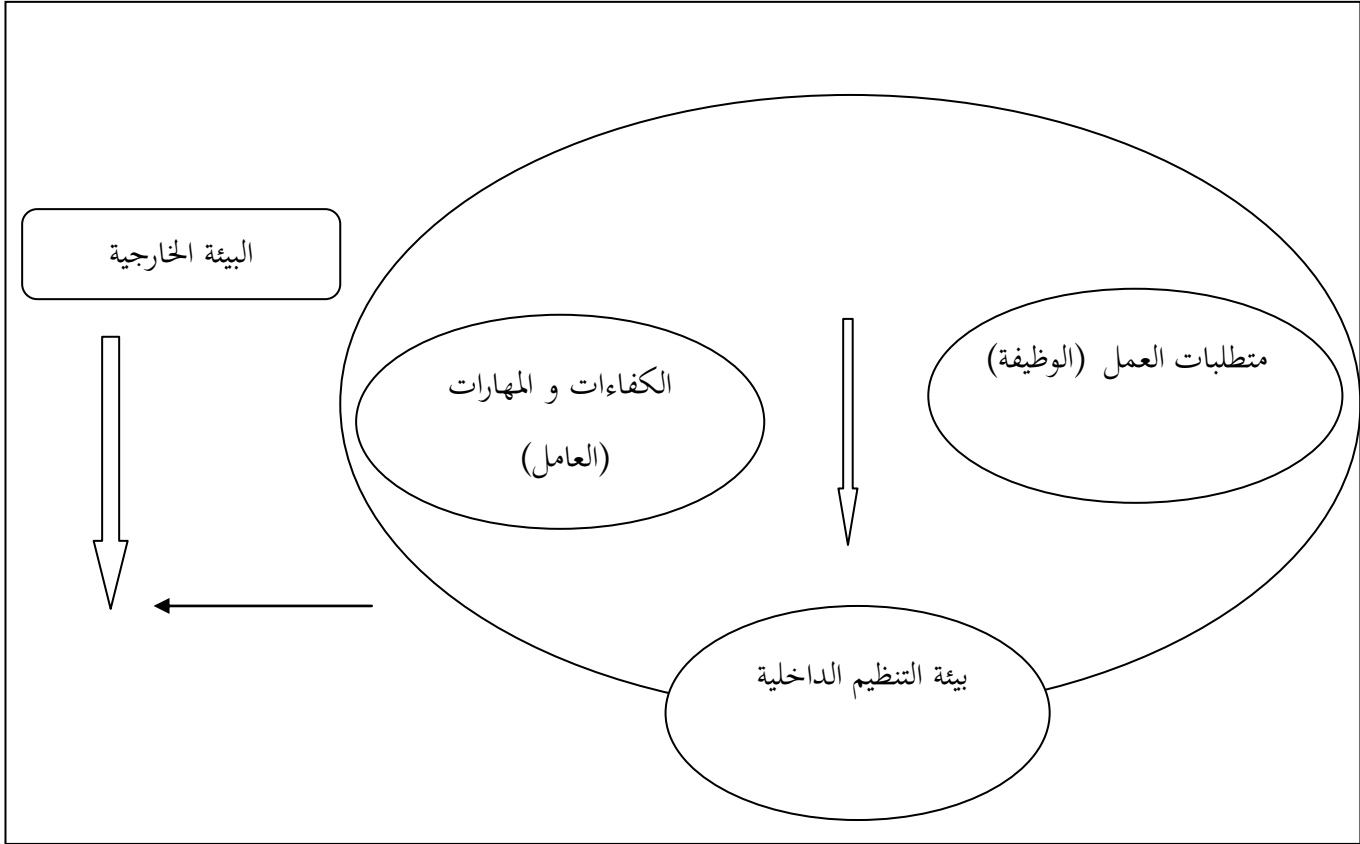
² عز الدين هروم، واقع تفسير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 61-62.

³ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر القايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 50.

- إدراك الدور أو المهمة: تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، والملاحظة هنا أنه تنحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة (الجهد، القدرات، نمط الأداء)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف والتي تتمثل في:¹
- الوظيفة (متطلبات العمل): وأيضا ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء والعقاب.
- إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات التي يملكها هذا العامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم)، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يوجهها من محيطه الخارجي، ويمكن تلخيصها من خلال الشكل التالي:

¹ توفيق مُجد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص 86.

الشكل رقم 01: عناصر محددات تقييم الأداء



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات "، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 120.

نلاحظ من خلال الشكل أن عناصر محددات تقييم الأداء الفعال يتأثر بكل ما يحيط بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وكذلك نجد متطلبات العمل وكل ما يتعلق به من كفاءات العامل ومهاراته.

ثالثاً: أبعاد تقييم الأداء

تقوم كل مؤسسة بتحديد أهدافها على ضوء رسالتها، وتعيين الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف، بعد أن يتم تعيين الأفراد المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة، وفعالية ممكنة. ومن هنا كان إلزاماً على المؤسسة أن تستفيد من وجود نظام لتقييم العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المؤسسة، من خلال عملية تقييم الأداء لكل العمال بدون استثناء من المشرف إلى المرؤوس إلى آخر عامل في التسلسل الهرمي بطريقة منتظمة وفي أزمنا محددة.

كما أن لتقييم الأداء بعدان أساسيان هما:¹

- 1- **البعد التنظيمي:** ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهداف ومن ثم يكون لدى مسيرين المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعاليات والإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء والتي تلعب دورا هاما في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم.
- 2- **البعد الاجتماعي:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤثرا على ولاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها وجودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية ومن هنا لابد الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وكل من له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والخلافات والأزمات.

المطلب الثالث: تحسين الأداء ومبادئه

بعد قياس الأداء وتقييمه، فإن المؤسسة تلجأ إلى تحسين أدائها إذا وددت أنه لا يلي طموحاتها، ولا يمكنها من تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

أولا: مفهوم تحسين الأداء

- تختلف المفاهيم المرتبطة بتحسين الأداء باختلاف الباحثين كما يلي:
- يعرف تحسين الأداء على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".²
 - يتبين هذا التعريف أن تحسين الأداء هو استخدام المؤسسة لما تملكه من موارد وتوظيف رأس مالها بغية تحسين إنتاجها.
 - كما يعرف تحسين الأداء على أنه: الارتقاء بمستوى رضا المستهلك من خلال التحسينات المستمرة والمتزايدة على العمليات، بما في ذلك القضاء على الأنشطة والتغييرات غير الضرورية.³
 - يوضح هذا التعريف أن الأداء يرتبط برضا الزبون، أي تحسين الخدمات والمنتجات والوصول بها إلى الحد الأقصى لمتطلباته، وبالتالي رضاه عن هذه الخدمات.

¹ إبراهيم مُجَّد الحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² وهيبة ديجي، " دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة -"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 63.

³ سيد عبد النبي مُجَّد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، دار الكتب المصرية، مصر، 2019، ص 10.

من خلال ما سبق من تعريفات، يمكن تعريف تحسين الأداء على أنه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها، وتحقيق أعلى رضا ممكن من طرف زبائننا.

ثانيا: مبادئ تحسين الأداء

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء ما يلي:¹

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي خارجي)؛
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم والعمليات؛
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

ثالثا: دوافع تحسين الأداء

توجد العديد من الدوافع التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

1- دوافع التحسين المستمر

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي:²

- معدلات التغيير السريع: وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.
- الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المنظمة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

¹ وهيبه ديجي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011، ص 86.

- الاهتمام بالجودة: ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.

- المنافسة: وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المنظمات ومحاوله كل منها كسب الزيادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المنظمة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج الاختياري من طرف المنظمات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة، فالمنظمات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن أداؤها ما يلي:¹

- تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات العالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2012، ص 55.

المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة

يمثل رأس المال الفكري أحد الدعائم الأساسية لتحسين أداء المؤسسة، حيث تأثر مختلف مكوناته على الأداء، سواء تعلق الأمر بالأداء المالي أو التنافسي، أو المتميز، وسيتم التطرق لهذا الأثر من خلال هذا المبحث عبر التطرق إلى أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي، وآليات تحقيق الأداء المتميز من خلال مكونات رأس المال الفكري، بالإضافة إلى دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء.

المطلب الأول: أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي والأداء التنافسي

تعتمد المؤسسة على رأس المال الفكري من أجل تحقيق أهدافها، والتي تتأتى عبر تعزيز أدائها المالي ومركزها

التنافسي

أولاً: أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للمؤسسة

لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال امتلاكها القدرة على تحديد رأس مالها الفكري، وتعلمها طريقة تحويله إلى أرباح، لذا يجب على المؤسسة البحث في ثرواتها الفكرية وإبداعات مواردها البشرية من أجل استثمارها في تحقيق قيمة مالية تتمثل في:

- الزيادة في الأرباح مما يمكنها من توفير السيولة اللازمة لتغطية احتياجاتها؛

- زيادة الحصة السوقية من خلال دخولها أسواق جديدة من أجل تسويق منتجاتها وخدماتها.

ويلعب رأس المال الفكري دوراً بارزاً في تحسين العلاقة مع الزبائن، وذلك باستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن التي تعمل على تلبية مختلف حاجياتهم، سرعة التسليم والاستجابة للطلبات، بالإضافة إلى الاهتمام بالجودة العالية ومطابقة المعايير الدولية فيما يخص الجودة للمنتج، ويقوم بعمل هذه الإدارة مجموعة من الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تساعدهم في أداء مهامهم.

كما أن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة المالية من خلال عملية تخفيض التكاليف، وبالتالي

زيادة الأرباح.¹

¹ حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص

إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، ص 100

ثانيا: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنافسي

يتطلب الأمر من المؤسسات الرغبة في التفوق والتميز التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، متمثلة في المعرفة والذكاء، اللذان يؤثران على الأداء الكلي للمؤسسة، حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تتوقف على قدرة التعلم ونقل المعرفة الجديدة، ووضعها حيز التنفيذ والتطبيق، وعلى اعتبار أن رأس المال الفكري والاستثمار فيه ينعكس على تحقيق مستويات عالية للأداء بالإضافة إلى الزيادة في الحصة السوقية وتحسين الربحية، فنجاح المؤسسات مرتبط ارتباطا وثيقا باستثماراتها في الجانب المعرفي، وكذا القدرة على استقطاب الكفاءات التي تساهم في العملية الابتكارية والتطوير من أجل تحديد الخدمات المقدمة للزبائن¹.

المطلب الثاني: آليات تحقيق الأداء المتميز من خلال مكونات رأس المال الفكري

أسهمت النظرية المعتمدة على الموارد إسهاما كبيرا في إبراز رأس المال الفكري كمصدر مهم لتحقيق الأداء المتميز، وذلك نظرا لما تمتلكه هذه الموارد من مهارات ومعارف تشكلها عبر الزمن وتحولها إلى مخرجات محددة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:²

أولا: دور رأس المال البشري المتميز في تحقيق الأداء المتميز

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية فحسب، وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

ثانيا: دور رأس المال الهيكلي المتميز في تحقيق الأداء المتميز

إن رأس المال الهيكلي للمؤسسة يعبر عن الموجودات المعرفية التي تبقى في دائرة المؤسسة عندما لا يؤخذ المورد البشري بعين الاعتبار وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق الأداء المتميز لها ورفع قيمتها السوقية، يجب أن تعتمد على عملية تنموية شاملة متكاملة ومستدامة لكل هذه العناصر، وبنفس المستوى من الاهتمام، لأن حصر قيمتها في إطار كمي أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة المورد البشري، كما أنها تعتبر دعامة أساسية لنشاط المورد البشري التابع لها وهذا ما

¹ حسناوي بلبال، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² خولة زباني، إيمان رمضان، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة المؤسسة المينائية العاملة بولاية سكيكدة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد الثامن، العدد الأول، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021، ص 174.

يسمح بتحسين العملية الإنتاجية من خلال تطوير طرق وأساليب للعمل على مستوى كل وحدة داخلها، تسهيل تدفق الموارد خلال القيام بالعمليات التشغيلية، الأمر الذي يؤدي إلى الاقتصاد في مواردها من خلال التقليل من الفاقد والوقت الضائع، أي خفض التكاليف الإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة أرباحها.

ثالثاً: دور رأس المال العلائقي المتميز في تحقيق الأداء المتميز

إن رأس المال العلائقي يعكس مدى قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها حيث أن نقطة الانطلاق لأي مؤسسة دائماً هي السوق وبشكل أدق العملاء، وهي نقطة الوصول أيضاً على اعتبار أن المحافظة على الأسواق، أو دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات المستهلكين... كل هذه أهداف تسعى هاته الأخيرة إلى تحقيقها، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفت فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المؤسسة وتحقيق الأداء المتميز.

المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء

يعد رأس المال الفكري أحد الأصول الإستراتيجية الرئيسية لأداء المؤسسة والأكثر أهمية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات ومساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء تتمثل في:¹

- تحديد مفاتيح رأس المال الفكري الرئيسية التي تقود الأداء الاستراتيجي للمؤسسة؛
- تصوّر مسارات خلق القيمة الأساسية لرأس المال الفكري؛
- قياس الأداء، ولاسيما قياس التحولات الديناميكية؛
- تطوير مكونات رأس المال الفكري الأساسية باستخدام إدارة المعرفة؛
- إعداد التقارير الداخلية والخارجية للأداء.

حيث عندما تقوم المؤسسات بتعيين مسارات خلق القيمة، فإنّها تستطيع تطوير مؤشرات الأداء التي تساعد على فهم ما إذا كانت المؤسسة ناجحة في تنفيذ استراتيجيتها، ويستند تحسين الأداء على إدارة المعرفة الجماعية أو التنظيمية.

وتشير النظرة القائمة على الموارد الإستراتيجية إلى أن الاختلافات في الأداء التنظيمي تنشأ من خلال امتلاك موارد قيمة لا تمتلكها المؤسسات المنافسة. ومن الأمثلة على ذلك براءة الاختراع، والتي تمنح صاحب البراءة الحق في

¹ جهيدة أمعوش، دور صناعة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021، ص 167.

كسب أرباح احتكارية لفترة معينة، كما أن العلامة التجارية القوية تمنح نوعاً من الاحتكار، فضلاً عن العمليات الخاصة، والوصول إلى عملاء معينين، واحتكار المعلومات كلها أمثلة على رأس المال الفكري القيم الذي يمكن للمؤسسة استغلاله لخلق عوائد أعلى من المتوسط.

خلاصة

يعتبر الأداء مصدرا مصطلحا أساسيا للمؤسسات الاقتصادية التي تبحث عن تحقيق أهدافها المتمثلة عادة في تحقيق الربح، وذلك بتحقيق إنتاجية كبيرة مقابل تقليل التكاليف الخاصة بها، هذه الأهداف يقاس تحقيقها من عدمه عبر قياس أداء هذه المؤسسة وتقييمه، ومن ثم تحسينه إذا لم يرتق للمستوى الذي تطمح إليه.

ويمثل رأس المال الفكري أحد الأدوات الهامة التي يتم الاعتماد عليها من طرف المؤسسات بغية تحسين أدائها، إذ يلعب دورا كبيرا في تعزيز الأداء المالي والمتميز للمؤسسات، بالإضافة إلى مركزها التنافسي، وذلك عبر تأثير مختلف مكوناته على أداء المؤسسة.

حيث نجد أن هناك أثر إيجابي لرأس المال الفكري على تحسين أداء المؤسسة من خلال مختلف مكونات رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي، كل منهم على حدى بتأثيرها الخاص، أو بتأثيرها مع بعض في تشكيل رأس المال الفكري، وذلك بتحقيق أهداف المؤسسة المالية عن طريق عملية تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح، وهذا ما سيتم التأكد منه من خلال الدراسة الميدانية في الفصل التطبيقي.

الفصل الثالث:

أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة

سونلغاز الطارف

تمهيد

سيتم من خلال هذا الفصل إسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري على إحدى الشركات الوطنية وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف وذلك من خلال تتبع رأس المال الفكري بهذه المؤسسة وتأثيره على تحسين أدائها.

ولتحقيق هدف هذا الفصل، تم بتقسيمه إلى ثلاث مباحث يمثل المبحث الأول فيه مدخلا ضروريا لدراسة أي مؤسسة حيث تضمن تقديم الشركة محل الدراسة من حيث تعريفها، ودراسة هيكلها التنظيمي أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه إلى الإطار المنهجي للدراسة ثم في الأخير تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وكذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة وجودة الخدمات. سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز وكالة الطارف وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى أهم المهام التي تقدمها المؤسسة.

المطلب الأول: مدخل إلى المؤسسة الاقتصادية لسونلغاز

قبل التعرض إلى التعريف بشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف ارتأينا تقديم لمحة عن الشركة الأم، وهي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز).

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم الشركات الوطنية عمرا تم إنشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947م وذلك تكملة للمنشآت النفطية البترولية بعد اكتشاف أبار البترول تحميل كمية كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية، وبعد الاستقلال مباشرة أولت الحكومة الجزائرية اهتمامها لتأميم الاقتصاد الوطني، ففي سنة 1966م أعلن عن أول عملية تأميم خصصت المؤسسة الاقتصادية وقطاع البنوك ثم انتهت بالتأميم الكلي لقطاع النفط وكان التاريخ 24 فيفري أهم تاريخ، حيث تم تأميم كل الأنابيب والمتعلقات الشركة الخاصة بالغاز الطبيعي وتتمثل أعمال الشركة في عمليتي توزيع الكهرباء والغاز، ففي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع والشراء وهي مطالبة في إطار برامجها التنموية بإنجاز برامجها القصيرة وطويلة المدى بغية التكفل بتمويل السوق الوطنية بهذا المنتج.

المطلب الثاني: التعريف بشركة التوزيع الكهرباء والغاز وكالة الطارف

تقع مديرية التوزيع الطارف على مستوى طريق 44 بجانب نزل المالية الممثلة ب 11 قطاع كالتالي:

- قطاعات للكهرباء (تغطي 24 بلدية).

- قطاعات للغاز (تغطي 10 بلديات).

- 5 آلات تجارية تغطي (24 بلدية).

كانت هذه المؤسسة في سنة 1984 تابعة لشركة التوزيع عنابة، وتضم كل من عنابة، سكيكدة، الطارف، سوق أهراس، قلمة.

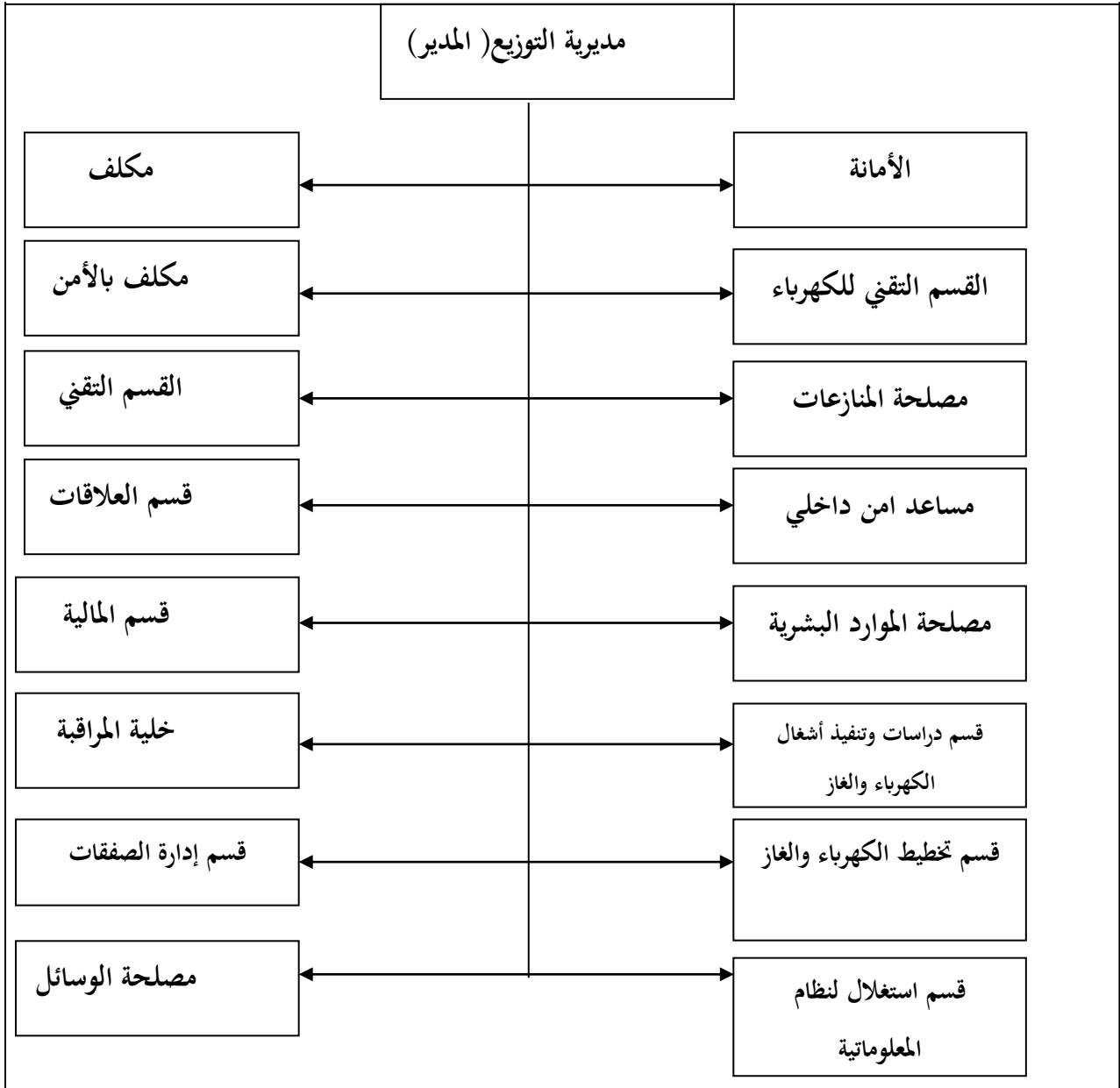
- جانفي 2002 تم إنشاء أول مركز لتوزيع في الطارف.

- سنة 2005 تنمية مديرية الطارف التابعة لشركة توزيع الشرق.

- سنة 2006 تم تغيير اسم مديرية الطارف إلى مديرية التوزيع الطارف.

المطلب الثالث: شرح مختلف مهام الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز وكالة الطارف



المصدر: قسم الموارد البشرية، شركة توزيع الكهرباء والغاز، وكالة الطارف، 2024.¹

-1 المكلف بالاتصال: لا تعتبر مصلحة وإنما تعتبر خلية تابعة لمكتب المدير مباشرة ومن بين المهام الأساسية

التي تقوم بها هذه الخلية:

¹ معلومات مقدمة من المؤسسة

- الإعلام المباشر مع الجرائد، المجلات والصحافة ككل؛
- إعداد حملات تحسيسية ضد مخاطر الكهرباء والغاز؛
- استقبال الصحفي من أجل البرامج والمشاريع.

وتعتبر هذه الخلية الناطق الرسمي للمديرية في الخارج لذا لها علاقة خارجية مع الإطارات المسؤولة في الولاية.

- 2- القسم التقني للغاز:** وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شركة الغاز؛
- فرع الخرائطية؛
- تسيير المنشآت.

- 3- قسم المالية والمحاسبة:** يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة ويسجل كل الكتابات المحاسبية انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية وهذه المعلومات تسمح بتقدير إنجازات المؤسسة، ومن مهامه:

- تسديد كل ما يلزم المؤسسة من عتاد؛
- إعداد الميزانية العامة للمؤسسة؛
- مراقبة حسابات المؤسسة.

- 4- قسم العلاقات التجارية:** هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجدة بالمصلحة، تكمن مهام هذا القسم فيما يلي:

- تسيير ومراقبة الوكالات التجارية لزبائن الضغط المنخفض؛
- تسيير زبائن الضغط المتوسط وإعداد الفواتير؛
- تقوم بتلقي كل شكاوي الزبائن ومعالجتها؛
- نقوم بتلقي طلبات تحديد الشبكة الكهربائية والغازية مع إعداد الفحص الكمي.
- التكلف بكل زبائن الإدارات من فاتورة، شكاوي.... الخ.

- 5- الأمانة:** تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن؛
- تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير؛

- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
 - 6-** **القسم التقني للكهرباء:** يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء وينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الكهرباء وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء ونجد فيه:
 - استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية؛
 - تسيير المحولات الكهربائية؛
 - تسيير المنشآت؛
 - 7-** **مصلحة المنازعات:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوي ضدها أو رفع شكاوي ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.... الخ، كما يتمثل دورها في:
 - إتباع الإطار القانوني للمؤسسة وذلك بمراعاة القوانين والإجراءات التي تسيير عليها كل أعمال المؤسسة؛
 - التعامل مع المحاسبين والموثقين والمحضرين القضائيين؛
 - التعامل مع شركات التأمين بحيث يوجد هناك اتفاقية بين شركة التأمين ومؤسسة سونلغاز.
 - 8-** **مصلحة الوسائل العامة:** مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حظيرة السيارات وتنقسم إلى قسمين:
 - أ-** فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
 - ب-** فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.
 - 9-** **مصلحة الموارد البشرية:** يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز وذلك لأن اهتمامه يركز على العنصر البشري من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمين المراكز (الموارد البشرية)، ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل.
- إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ:
- التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف، تكوين، ترقية)؛
 - يضمن تنسيق ورقابة الأنشطة في الإدارات وتسيير المستخدمين (توظيف، استقبال، تنصيب، تحويل)؛

- يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية.

10- قسم استغلال لنظام المعلوماتية: يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرة العامة للشركة، ويتمثل مهامه في:

- إنشاء بنك معلومات؛
- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي؛
- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيح لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدوات جمع المعلومات

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على مدى تأثير المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسات رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

1- المصادر الثانوية:

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

- الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة للتحقق من مدى ملاءمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

- الوثائق والسجلات

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي لأثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف.

- الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 12 مارس إلى 20 أبريل 2024.

- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

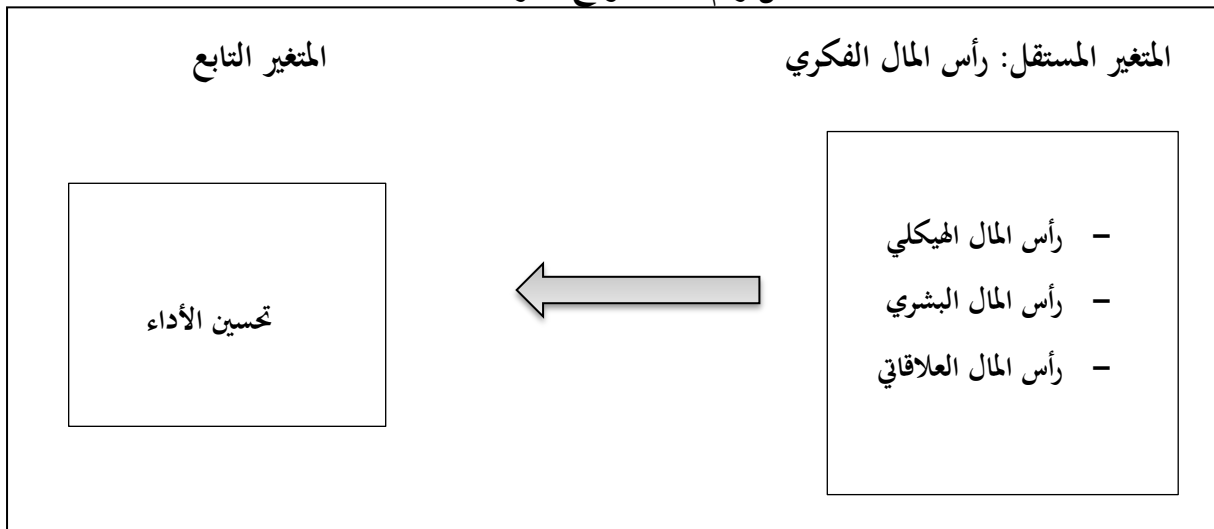
ثانياً: عينة الدراسة

تم توزيع 34 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالطارف، وبعد الاطلاع عليها وتدقيقها تبين أن كلها صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي 34 استبانة أي نسبة 100%.

المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية للدراسة

أولاً- نموذج الدراسة

الشكل رقم 03: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة،

- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة؛
 - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
 - الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
 - معامل الارتباط Person: استخدم بغرض تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستبيان.
 - الانحدار الخطي البسيط: من أجل معرفة مدى تأثير المتغير المستقل في التابع
- بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

ثالثا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة سونلغاز، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملا، وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

- المحور الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 3 أسئلة تتعلق بالمستوى التعليمي، الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.
- المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بقياس رأس المال الفكري بالمؤسسة وهي في 18 فقرة موزعة على 3 أبعاد كما يلي:

– البعد الأول: رأس المال الهيكلي: ويتضمن 6 فقرات

– البعد الثاني: رأس المال البشري: ويتضمن 6 فقرات

– البعد الثالث: رأس المال العلاقي ويتضمن 6 فقرات.

- المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير تحسين الأداء، والمقدرة ب 06 فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالبا هذا المقياس على خمس خيارات كالتالي:

الجدول رقم 02: درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: المنخفض، المتوسط، والمرتفع.

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $3/1-5 = 1.33$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

- المجال: [1-2.33]: منخفض

- المجال: [2.34-3.66]: متوسط

- المجال [3.67-5]: مرتفع

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: درجة أهمية المقياس

مرتفعة	متوسطة	منخفضة	درجة الموافقة
5-3.67	3.66-2.34	2.33-1	قيمة الوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين

3- قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ	24	0.884

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 88.4% وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

4- اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov معرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم 05: اختبار كولموجروف سمرنوف Kolmogorov- Smirnov

القيمة الاحتمالية sig	قيمة الاختبار	المحور
0.743	0.681	رأس المال الفكري
0.807	0.640	تحسين الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمتغير المستقل رأس المال الفكري بلغت 0.681 وبالنسبة للمتغير التابع بلغ مستوى المعنوية 0.640، أي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في رأس المال الفكري كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

1- المستوى التعليمي

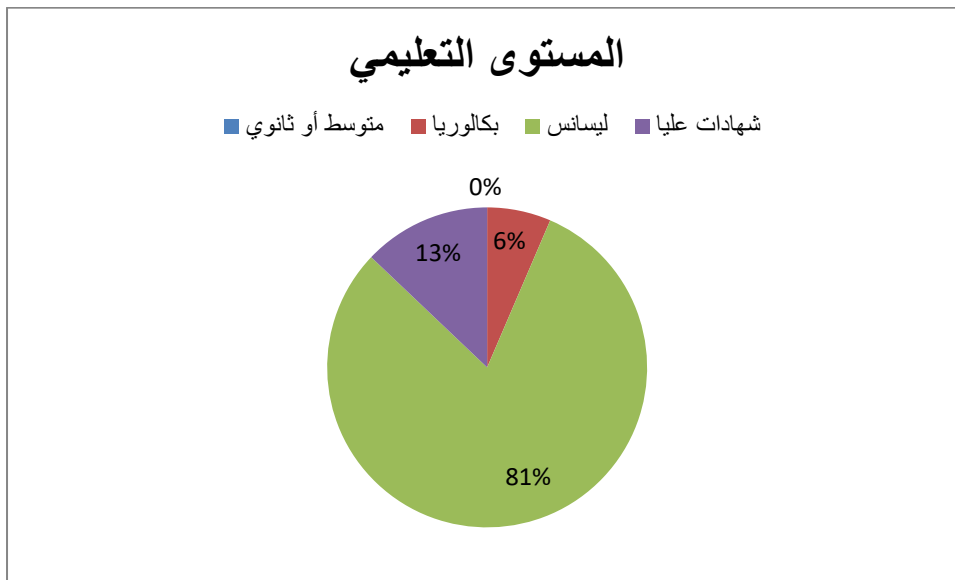
الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00	00	متوسط أو ثانوي
6.45%	02	بكالوريا
80.64%	25	ليسانس
12.90%	04	شهادات عليا
100%	31	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول والشكل السابقين أن فئة من يملكون مستوى ليسانس تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 80.6%، ثم تليها فئة من يملكون شهادة عليا بنسبة 12.90%، تليها فئة حاملي شهادة البكالوريا ب 6.45%، وأخيرا أصحاب مستوى بكالوريا ب 00%، في حين لم يكن هناك ولا فرد ذو مستوى بكالوريا.

-2 سنوات الخبرة

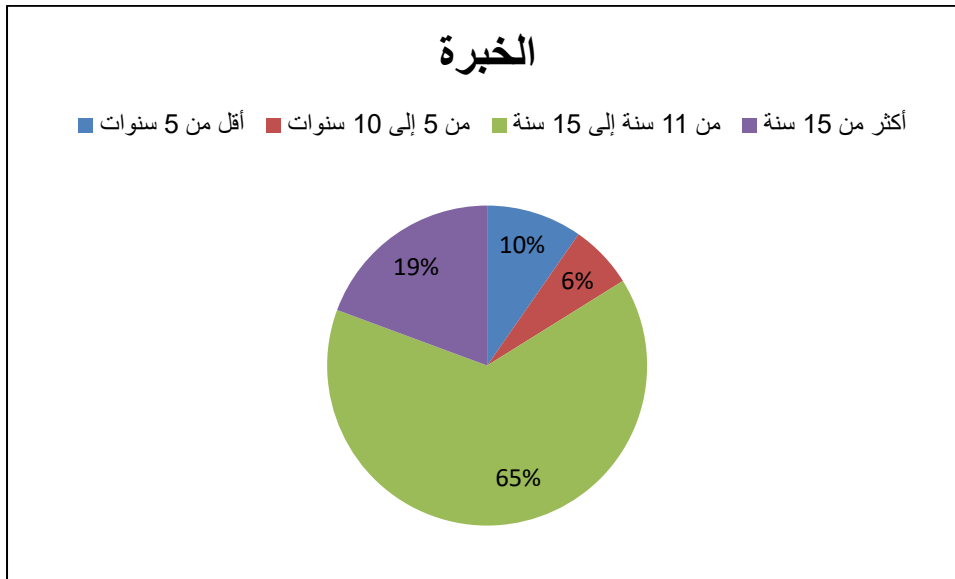
الجدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
9.67%	03	أقل من 5 سنوات
6.45%	02	من 5 إلى 10 سنوات
64.51%	20	من 11 سنة إلى 15 سنة
19.31%	06	أكثر من 15 سنة
100%	31	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول والشكل السابقين إلى توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة من 11 إلى 15 سنة المرتبة الأولى بنسبة 64.51%، ثم تليها فئة من يملكون عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 19.31%، تليها فئة أقل من 5 سنوات 9.67%، وأخيرا عدد سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 6.45%.

3- الوظيفة

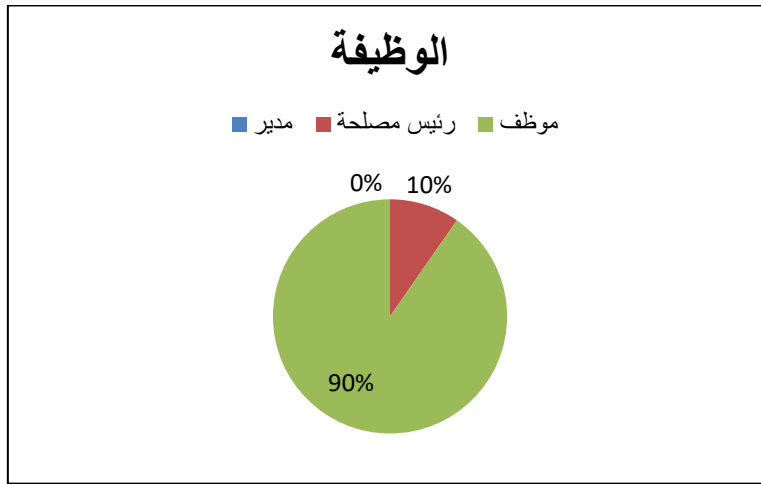
الجدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	00	00%
رئيس مصلحة	03	09.67%
موظف	28	90.32%
المجموع	31	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 06: توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الموظفين بنسبة 90.67% بينما يمثل رؤساء المصالح ما نسبته 67%، في حين لم يتم ورود مدير المؤسسة ضمن أفراد العينة.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة

يتناول المطلب تحليل استجابة أفراد عينة الدراسة لمؤسسة سونلغاز لمحاور الاستبيان، عن طريق وصف وتشخيص فقرات المحاور والأبعاد.

أولاً: وصف وتشخيص فقرات محور رأس المال الفكري

يتكون محور رأس المال الفكري من ثلاثة أبعاد، وجاءت نتيجة استجابة العينة لفقراته كالتالي:

- بعد رأس المال الهيكلي

الجدول رقم 09: وصف وتشخيص فقرات بعد رأس المال الهيكلي

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تتسم العلاقة التنظيمية بين مصالح المؤسسة بالتكامل والتعاون	4.28	1.06	01	مرتفع
02	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن أنشطتها	4.05	0.92	02	مرتفع
03	تستخدم المؤسسة قنوات اتصال مختلفة لإيصال رؤيتها إلى المتعاملين معها	4.03	1.08	03	مرتفع
04	تعمل المؤسسة على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز روح العمل الجماعي	3.77	1.12	04	متوسط
05	نظام المؤسسة مرن ويسهل عملية الاتصال بين مختلف الأقسام والمصالح والمستويات	3.58	0.98	05	متوسط
06	يوجد حرص على استخدام التكنولوجيا في عمليات المؤسسة	3.51	1.08	06	متوسط
رأس المال الهيكلي					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعده رأس المال الهيكلي بين القيمتين 4.28 و 3.51، وكان مجالها بين المرتفع والمتوسط.
- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.28 للفقرة الأولى "تتسم العلاقة بين مصالح المؤسسة بالتكامل والتعاون"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 1.06، وهي قيمة أكبر من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركزها.
 - جاءت الفقرة الثانية "تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن أنشطتها" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.05، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.92 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.
 - احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.03، وانحراف معياري قيمته 1.08. تليها الفقرة الرابعة بوسط حسابي قيمته 3.77، ثم الفقرة الخامسة بوسط حسابي بلغ 3.58.
 - جاءت الفقرة السادسة: يوجد حرص على استخدام التكنولوجيا في عمليات المؤسسة في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.51، وهي قيمة متوسطة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.12 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

- بعد رأس المال البشري

الجدول رقم 10: وصف وتشخيص فقرات بعد رأس المال الهيكلي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	يكفل نظام العمل بالمؤسسة استمراره حتى في حالة الغياب أو ترك العمل	3.93	1.03	04	مرتفع
02	تهتم المؤسسة بالأفكار التي يقدمها الموظفين	3.74	1.06	06	مرتفع
03	توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة للرفع من كفاءة الموظفين	3.77	1.11	05	مرتفع
04	تشجع المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي بين موظفيها	4.06	0.96	01	مرتفع
05	تهتم المؤسسة باستقطاب الموظفين ذوي المعارف والخبرات في مجال تخصصها	4.03	0.86	02	مرتفع
06	تعتمد المؤسسة على عامل الخبرة في منح الوظائف العليا	4.00	1.12	03	مرتفع
رأس المال البشري					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعء رأس المال البشري بين القيمتين 4.06 و 3.74، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.06 للفقرة "تشجع المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي بين موظفيها" مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.96، وهي قيمة أكبر من 01، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.

- احتلت الفقرة الخامسة "تهتم المؤسسة باستقطاب الموظفين ذوي المعارف والخبرات في مجال تخصصها" المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغ 4.03، وانحراف معياري 0.86، تليها الفقرة السادسة بقيمة وسط حسابي 4.00، وهي قيم مرتفعة.

- جاءت الفقرة الأولى في المرتبة الرابعة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.93، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.03 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

- احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثالثة في هذا المحور بوسط حسابي قيمته 3.77 وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدر ب 1.11، وهي قيمة كبيرة تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

- جاءت الفقرة الثانية "تهتم المؤسسة بالأفكار التي يقدمها الموظفون" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.74، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.06 وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

- بعد رأس المال العلاقتي

الجدول رقم 11: وصف وتشخيص فقرات بعد رأس المال العلاقتي

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تبذل المؤسسة كل جهودها لتحقيق رضا موظفيها	3.96	1.11	04	مرتفع
02	تقوم المؤسسة بفتح المجال أمام مختلف الشرائح التي ترغب في التعرف على خدماتها.	3.87	1.03	06	مرتفع
03	تمتلك المؤسسة سياسات واضحة من أجل تطوير علاقاتها مع المؤسسات الحكومية والخاصة والهيئات الأخرى ذات العلاقة	3.90	1.04	05	مرتفع
04	تشجع المؤسسة موظفيها على المشاركة في الملتقيات والدورات الخارجية والمشاركة في إنتاج المعرفة	4.23	0.96	01	مرتفع
05	يتم دراسة استطلاع رأي زبائن المؤسسة دوريا حول خدمات المؤسسة	4.03	0.98	02	مرتفع
06	تهتم المؤسسة ببناء علاقات جيدة مع مورديها	4.00	1.04	03	مرتفع
رأس المال العلاقتي					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعده رأس المال العلاقتي بين القيمتين 4.23 و 3.87، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع

- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.23 للفقرة الرابعة "تشجع المؤسسة سياسات واضحة من أجل تطوير علاقاتها مع المؤسسات الحكومية والخاصة والهيئات الأخرى ذات العلاقة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.96، وهي قيمة أكبر من 0.8، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.

- جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة الثانية، تليها الفقرة السادسة، ثم الفقرة الأولى وجميعا ذات قيم وسط حسابي مرتفعة تبين الاهتمام من عينة الدراسة بها.

جاءت الفقرة الثانية "تقوم المؤسسة بفتح المجال أمام مختلف الشرائح التي ترغب في التعرف على خدماتها" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.87، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.0. وهي قيمة أكبر من 0.8، وبالتالي تبين تشتت الإجابات بين عينة الدراسة.

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور تحسين الأداء

الجدول رقم 12: وصف وتشخيص فقرات محور تحسين الأداء

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تحرص المؤسسة على استخدام أساليب حديثة لتحسين أداؤها وزيادة ربحيتها	4.25	1.04	01	مرتفع
02	تحرص المؤسسة على استغلال معارفها في القيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية	3.90	1.00	06	مرتفع
03	تحرص المؤسسة على استغلال معارفها في تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار ملائمة	4.16	0.97	25	مرتفع
04	تسعى المؤسسة بشكل مستمر على استغلال معارفها في التكيف مع متغيرات البيئة والظروف المحيطة	4.09	1.00	03	مرتفع
05	تعتمد المؤسسة على رأسمالها الفكري من أجل تحسين وزيادة الانتاجية	4.00	1.01	05	مرتفع
06	يساهم رأس المال الفكري في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة	4.03	1.04	04	مرتفع
تحسين الأداء					

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة مؤسسة سونلغاز بتحسين الأداء في المؤسسة مرتفع.

حيث كانت النتائج كالتالي:

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لمحور تحسين الأداء بين القيمتين 4.25 و 3.90، وهي قيم مرتفعة
- وبلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.25 للفقرة الأولى "تحرص المؤسسة على استخدام أساليب حديثة لتحسين أداؤها وزيادة ربحيتها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.99، وهي قيمة كبيرة، أي تبين تشتت الإجابات وعدم تركيزها في إجابة معينة.
- جاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.16، وهي قيمة مرتفعة، تليها الفقرة الرابعة بـ 4.09، ثم الفقرة السادسة بقيمة 4.03.

- احتلت الفقرة الثانية "تحرص المؤسسة على استخدام أساليب حديثة لتحسين أدائها وزيادة ربحيتها"، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.90، وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري كبير بلغ 1.04، تبين تشتت إجابات العينة وعدم تركزها.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الارتباط بيرسون من أجل معرفة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وأيضا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير للمتغير المستقل على التابع.

1- العلاقة بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار دراسة العلاقة بين متغيرات يتم قياس معامل الارتباط:

- معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم 13: معامل الارتباط بيرسون

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 - 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 - 0.5
ارتباط طردي ضعيف	0.49 - 0.1
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد تم إجراء اختبار الارتباط بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء وجاءت النتائج كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى

من أجل اختبار الفرضية الأولى يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف

- الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

الجدول رقم 14: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

نوع العلاقة	تحسين الأداء		المتغير
ارتباط قوي	0.951**	الارتباط	رأس المال الفكري
	0.001	المعنوية	
	31	العدد	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء القيمة 0.856 وهي قيمة كبيرة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة قوية ودالة إحصائية، ومنه رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز بالطارف.

ثانيا: دراسة علاقة التأثير واختبار فرضيات الدراسة.

من أجل اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير المتغير المستقل على التابع، يتم دراسة الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس التأثير بين المتغيرات حيث جاءت النتائج كالتالي:

- الفرضية الفرعية الثانية

من أجل اختبار الفرضية الثانية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال الهيكلي على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز

الطارف

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال الهيكلي على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

الجدول رقم 15: اختبار رأس المال الهيكلية على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.93	0.86	1.69	13.67	0.89	أثر رأس المال الهيكلية على تحسين الأداء

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وقد جاءت النتائج كما يلي:

- أثر رأس المال الهيكلية على تحسين الأداء

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (13.76) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود أثر ذو دلالة لرأس المال الهيكلية على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثالثة

من أجل اختبار الفرضية الثالثة يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال البشري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز

الطارف

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال البشري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

الجدول رقم 16: اختبار رأس المال البشري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.92	0.90	1.69	13.07	0.87	أثر رأس المال البشري على تحسين الأداء

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (13.07) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود

تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الرابعة

من أجل اختبار الفرضية الرابعة يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال العلاقي على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال العلاقي على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف
الجدول رقم 17: اختبار رأس المال العلاقي على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.85	0.73	1.69	8.92	0.67	أثر رأس المال العلاقي على تحسين الأداء

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (8.92) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلاقي على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف، ومنه نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار الفرضية الصفرية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة لرأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

الجدول رقم 18: اختبار رأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

المعنوية	معامل الانحدار	معامل التحديد	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.95	0.85	1.69	16.62	0.99	أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (16.62) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف، أما مهامل التحديد فبلغ 0.85، أي أن النموذج فسر ما قيمته 85% من أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء، بينما النسبة الباقية تؤول لعوامل أخرى.

ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 :

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

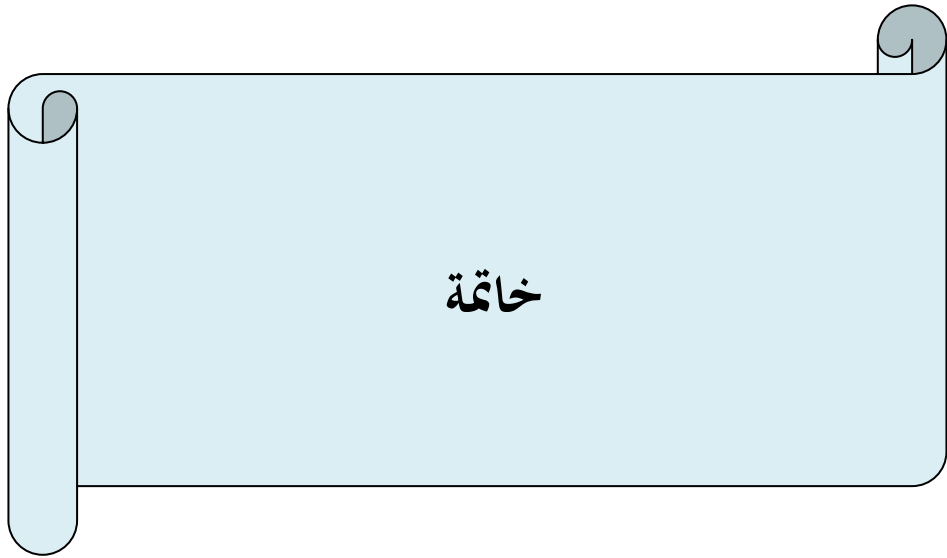
$$\text{تحسين الأداء} = 0.95 + 0.99 (\text{رأس المال الفكري})$$

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من مدى تأثير رأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف

في بداية هذا الفصل تم تقديم المؤسسة ، ثم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة وتصميم الاستبيان، وبعد ذلك التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور فعلا في مؤسسة سونلغاز الطارف، بغية الوصول إلى إبراز الاستنتاجات وتقديم بعض الاقتراحات.



خاتمة

تناولت هذه الدراسة أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء ، وعليه فقد تم تقديم الدراسة وتأطيرها النظري لكل من المتغيرين: المستقل المتمثل في رأس المال الفكري، والتابع المتمثل في تحسين الأداء، وقد تمت محاولة إبراز الأثر الذي يملكه رأس المال الفكري في تحسين الأداء في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية الطارف. ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، تم الوقوف على أبعاد رأس المال الفكري التي تؤثر على تحسين الأداء للمؤسسة وسبل تعزيزها، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

❖ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

النتائج النظرية:

- بعد التطرق إلى موضوع أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات نظريا، تم التوصل إلى ما يلي:
- تؤثر مكونات رأس المال الفكري ممثلة في رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي في تحسين أداء المؤسسات؛
- يسهم رأس المال الفكري في تعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الرضا الوظيفي؛
- يؤدي تبني رأس المال الفكري بالطرق السليمة إلى الأثر الإيجابي على المؤسسة وتنافسيتها وأدائها.

النتائج الميدانية:

على المستوى الميداني والدراسة التي أجريت بمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف، تم التوصل إلى النتائج التالية:

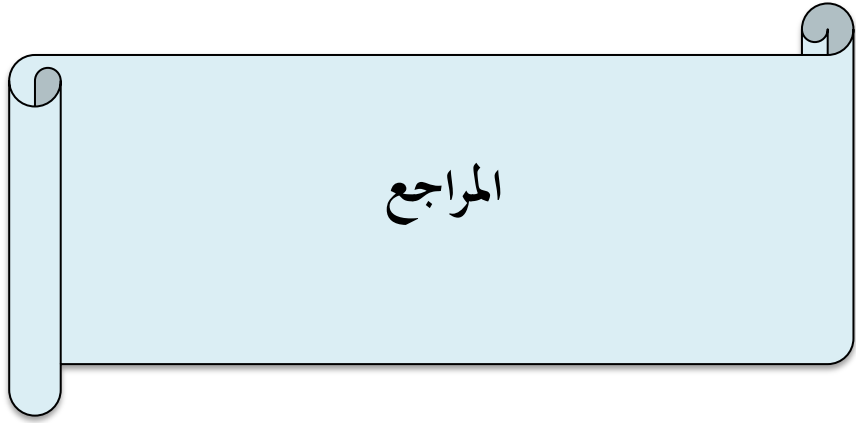
- يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة.
- هناك تأثير كبير لرأس المال الهيكلي على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف.
- يوجد تأثير لرأس المال البشري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز بولاية الطارف.
- هناك علاقة تأثير من رأس المال العلاقتي على تحسين الاداء بمؤسسة سونلغاز بالطارف.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الفكري على تحسين الأداء بمؤسسة سونلغاز الطارف.

❖ توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج السابقة تم التوصل إلى التوصيات التالية:
- ضرورة إجراء مراجعات دورية للاستراتيجيات المتعلقة برأس المال الفكري لضمان ملاءمتها مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية والتطورات التكنولوجية؛
 - تحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان تدفق سلس للمعلومات والمعرفة بين جميع مستويات المؤسسة، مما يعزز من رأس المال الفكري؛
 - محاولة الاستثمار في التكنولوجيا والأنظمة الرقمية التي تدعم إدارة المعرفة والتعاون بين الموظفين، مما يعزز من رأس المال الهيكلي؛
 - تعزيز العلاقات والشبكات سواء داخل الشركة بين الموظفين أو خارجها مع الشركاء والعملاء والمجتمع الأكاديمي. هذه العلاقات تسهم في تبادل المعرفة والخبرات التي تعزز من رأس المال العلاقي؛
 - وضع سياسات لتحفيز الموظفين وتقدير إنجازاتهم، سواء من خلال المكافآت المالية أو الاعتراف المعنوي، لتعزيز رأس المال البشري وزيادة الولاء والانتماء.

❖ آفاق الدراسة:

- من أجل التوسع أكثر في الموضوع المتعلق بأثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي نرى أنها فرص لبحوث مستقبلية يمكن إجراؤها من طرف المفكرين والباحثين في هذا المجال:
- العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المالي للشركات: دراسة حالة لقطاع البنوك؛
 - أثر رأس المال الفكري على تحسين أداء البنوك باستعمال برنامج AMOS؛
 - أثر رأس المال الفكري على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة؛
 - دراسة مقارنة لأثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء بين المؤسسات الخدمانية والمؤسسات الاقتصادية.



قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. ابراهيم مُجّد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2008.
3. توفيق مُجّد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1997.
4. حامد مُجّد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، ط1، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية، 2017.
5. خليل مُجّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
6. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2015.
7. سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباسي، رأس المال الفكري، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.
9. سيد عبد النبي مُجّد، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، دار الكتب المصرية، مصر، 2019.
10. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
11. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
12. وائل مُجّد صبحي، طاهر محسن محمود الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

ثانياً: المجلات و الدوريات العلمية.

1. بوزرية رشيد، حجاب عيسى، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق وتنمية ريادة الأعمال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لافارج بالمسيلة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 08، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2023.
2. جمال حسن العفيف، أثر تبني مكونات رأس المال الفكري في بناء مرتكزات أسلوب المحاسبة الرشيقة من وجهة نظر محاسبي التكاليف في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة - دراسة ميدانية-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 20، العراق، 2017.
3. حسين محمد الرباع، ماوية رضوان عامودي، أثر رأس المال الفكري في أداء الشركات المساهمة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 17، العدد 03، الأردن، 2021.
4. خولة زياني، إيمان رمضان، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة المؤسسة المينائية العاملة بولاية سكيكدة-، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد الثامن، العدد الأول، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021.
5. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2010.
6. عاطف جابر طه، عبد الرحيم، أثر إدارة رأس المال الفكري على التوجه بالسوق في الشركات المصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 05، العدد 10، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، مصر، 2013.
7. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية، مجلة أهل البيت عليهم السلام، العدد 05، جامعة أهل البيت، العراق، 2005.
8. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، عدد 01، 2001.
9. علي حسون الطائي، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس الفكري في المنظمات العامة بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 85، جامعة بغداد، العراق، 2015.
10. علي قاسم حسن العبيدي، حيدر علي جراد المسعودي، أثر استثمار رأس المال الفكري في تخفيض إجمالي كلف الجودة الشاملة دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 49، العراق، 2012.

11. علي كاظم حسين الشريفي، أثر رأس المال الفكري في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر دراسة استطلاعية في هيئتي استثمار كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، 2015.
12. فيصل شياد، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء المالي للمصارف السعودية، مجلة العلوم التجارية، المجلد 21، العدد 01، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2022.
13. ندى عدل القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري، مجلة دراسات إدارية، المجلد 03، العدد 06، جامعة البصرة، العراق، 2010.
14. نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014.
15. يحيى إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الخامس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007.

ثالثا: الأطروحات و المذكرات الأكاديمية.

1. إبراهيم يعيشي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2016.
2. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالفايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
3. بوزيان أسماء، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة تخرج مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
4. جابر دهيمي، "آثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الحائزة على مواصفة "ISO 14001، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019.

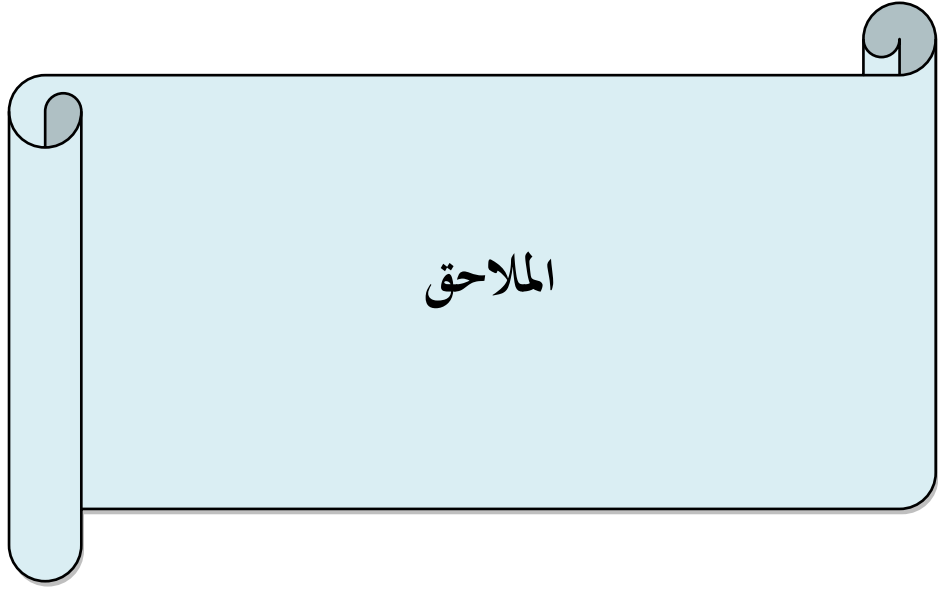
5. جابر دهيمي، أثار الممارسات البيئية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الحائزة على مواصفات ISO 14001، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019.
6. جعفري أسماء، التدقيق الداخلي المندمج كمدخل لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2019.
7. جهيدة أمعوش، دور صناعة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2021.
8. حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014.
9. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة - دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2018.
10. زميت الخير، مساهمة رأس المال الفكري في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر في ظل متطلبات إدارة المعرفة - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2022.
11. سمير بدوي، تقييم أداء الرقابة المالية التي يمارسها ديوان الرقابة المالية والإدارية في فلسطين، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة والإدارة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017.
12. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " قياس وتقييم"، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
13. عامر هيثم محمد الشريدة، أثر رأس المال الفكري على الأداء التشغيلي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة جرش، الأردن، 2022.

14. عذارى سعود الهاجري، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
15. عز الدين هروم، واقع تفسير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008.
16. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
17. عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011.
18. غسان سالم سليمان الشهاب، أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة آل البيت، الأردن، 2022.
19. فرحاني لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.
20. لانا مُجد حميدان الزبود، أثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية في رأس المال الفكري: الدور المعدل لتمكين العاملين في شركة الاتصالات الأردنية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2021.
21. محمود محمود مُجد رضوان، واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على أداء مؤسسات بيع التجزئة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
22. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2012.
23. هالة عبد الرحيم سلامه الشحاحده، أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2022.

24. وهيبية ديجي، "دور إستراتيجية التميز في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.

رابعاً: الملتقيات والندوات العلمية

1. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.
2. محمد طالبي، رشيد ونادي، محمد ساحل، رأس المال الفكري في المنظمة بين الأهمية ومتطلبات التنمية، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدية، يوم 2008/12/03.



الملحق رقم 01: استبيان الدراسة



كلية: العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

المستوى: ماستر 2

استبيان

أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية-

أخي المجيب/ أختي المجيبة

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الاقتصادية. ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة، نرجو منكم قراءة الاستبيان بعناية ودقة، والإجابة على الأسئلة المدرجة أدناه بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما أنه سيتم التعامل مع اجابتمكم بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم

من اعداد:

تحت اشراف

- قاسمي عادة

د. قرقاد عادل

- شلوفي آسيا

السنة الجامعية 2023-2024

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

	متوسط أو ثانوي	المستوى التعليمي	01
	بكالوريا		
	ليسانس		
	شهادات عليا (ماستر، ماجستير أو دكتوراه)		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	02
	من 05 إلى 10 سنوات		
	من 11 سنة إلى 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		
	مدير	الوظيفة	03
	رئيس مصلحة		
	موظف		

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

- المحور الأول: رأس المال الفكري بالمؤسسة

رقم	الفقرات	تماما	غير موافق	محايد	موافق	تماما موافق
البعد الأول: رأس المال الهيكلي						
1.	تتسم العلاقة التنظيمية بين مصالح المؤسسة بالتكامل والتعاون					
2.	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن أنشطتها					
3.	تستخدم المؤسسة قنوات اتصال مختلفة لإيصال رؤيتها إلى المتعاملين معها					
4.	تعمل المؤسسة على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز روح العمل الجماعي					
5.	نظام المؤسسة مرن ويسهل عملية الاتصال بين مختلف الأقسام والمصالح والمستويات					
6.	يوجد حرص على استخدام التكنولوجيا في عمليات المؤسسة					
البعد الثاني: رأس المال البشري						
7.	يكفل نظام العمل بالمؤسسة استمراره حتى في حالة الغياب أو ترك العمل					
8.	تهتم المؤسسة بالأفكار التي يقدمها الموظفون					
9.	توفر المؤسسة برامج تدريبية متنوعة للرفع من كفاءة الموظفين					
10.	تشجع المؤسسة على تعزيز العمل الجماعي بين موظفيها					
11.	تهتم المؤسسة باستقطاب الموظفين ذوي المعارف والخبرات في مجال تخصصها					
12.	تعتمد المؤسسة على عامل الخبرة في منح الوظائف العليا					
البعد الثالث: رأس المال العلاقتي						
13.	تبذل المؤسسة كل جهودها لتحقيق رضا موظفيها					
14.	تقوم المؤسسة بفتح المجال أمام مختلف الشرائح التي ترغب في التعرف على خدماتها.					
15.	تمتلك المؤسسة سياسات واضحة من أجل تطوير علاقاتها مع المؤسسات الحكومية والخاصة والهيئات الأخرى ذات العلاقة					
16.	تشجع المؤسسة موظفيها على المشاركة في الملتقيات والدورات الخارجية والمشاركة في إنتاج المعرفة					

					17. يتم دراسة استطلاع رأي زبائن المؤسسة دوريا حول خدمات المؤسسة
					18. تهتم المؤسسة ببناء علاقات جيدة مع مورديها

- المحور الثاني: تحسين الأداء بالمؤسسة

					19. تحرص المؤسسة على استخدام أساليب حديثة لتحسين أدائها وزيادة ربحيتها
					20. تحرص المؤسسة على استغلال معارفها في القيام بأداء الأعمال بكفاءة وفعالية
					21. تحرص المؤسسة على استغلال معارفها في تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار ملائمة
					22. تسعى المؤسسة بشكل مستمر على استغلال معارفها في التكيف مع متغيرات البيئة والظروف المحيطة
					23. تعتمد المؤسسة على رأسمالها الفكري من أجل تحسين وزيادة الانتاجية
					24. يساهم رأس المال الفكري في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة

ملحق رقم 02: الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	24

ملحق رقم 03: التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	X	Y
N	31	31
Z de Kolmogorov-Smirnov	,681	,640
Signification asymptotique (bilatérale)	,743	,807

ملحق رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	31	1,00	4,00	4,2833	1,06444
x2	31	2,00	5,00	4,0533	,92037
x3	31	2,00	5,00	4,0367	1,08030
x4	31	2,00	5,00	3,7767	1,12840
x5	31	2,00	5,00	3,5833	,98810
x6	31	2,00	5,00	3,5133	1,08891
x7	31	2,00	5,00	3,9333	1,03230
x8	31	2,00	5,00	3,7467	1,06868
x9	31	3,00	5,00	3,7767	1,11832
x10	31	2,00	5,00	4,0600	,96176
x11	31	3,00	5,00	4,0333	,86667
x12	31	2,00	5,00	4,0033	1,04664
x13	31	2,00	5,00	4,2533	1,04664
x14	31	2,00	5,00	3,9033	1,00664
x15	31	4,00	5,00	4,1633	,97742
x16	31	4,00	5,00	4,0967	1,00742
X17	31	2,00	5,00	4,0300	,98230
X18	31	4,00	5,00	4,0033	1,04230
y1	31	1,00	4,00	4,2533	1,04444

y2	31	2,00	5,00	3,9033	1,00037
y3	31	2,00	5,00	4,1667	,97030
y4	31	2,00	5,00	4,0967	1,00840
y5	31	2,00	5,00	4,0033	1,01810
y6	31	2,00	5,00	4,0333	1,04891

ملحق رقم 05: الارتباط بين المتغيرات

Corrélations

		X	X
X	Corrélacion de Pearson	1	,951**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	31	31
Y	Corrélacion de Pearson	,951**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	31	31

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملحق رقم 06: الانحدار الخطي البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,934 ^a	,869	,178	,36608

a. Prédictors : (Constante), R1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,817	,554		3,277	,002

R1	,894	,130	,934	13,679	,000
----	------	------	------	--------	------

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,926 ^a	,903	,093	,12608

a. Prédicteurs : (Constante), R2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,727	,324		2,637	,002
	R2	,874	,180	,926	13,078	,001

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,856 ^a	,733	,856	,23608

a. Prédicteurs : (Constante), R3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,437	,214		1,457	,002
	R3	,675	,360	,856	8,928	,001

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,953 ^a	,733	,856	,23608

a. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,112	,116		1,653	,002
	X	,993	,380	,953	16,628	,001

a. Variable dépendante : Y