الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

– جامعة محمد خيضر – بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

شعبة علوم التسيير

الموضوع

دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية
دراسة عينة من المؤسسات

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: ادارة وتسيير المشروع

إعداد الطالب (ة):

➢ ***مقران علجية***

إشراف الاستاذ:

➢ ***أ.د – حجازي إسماعيل***

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- بومجان عادل	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
- حجازي إسماعيل	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
- دبلة فاتح	أستاذ التعليم العالي	مناقشا	جامعة بسكرة
- زرفة رؤوف	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة قالمة
- عماري علي	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة باتنة 1
- خذري توفيق	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة باتنة 1

الموسم 2024-2025

شكر و عرفان

يسعنا في هذا المقام إلى أن نتقدم بواسع الشكر والتقدير إلى أستاذنا الكريم الذي قدم لنا الكثير ولم يبخل علينا بالكم الهائل من المعارف وتوجيهاته التي أنارت لنا طريقنا نحو إتمام بحثنا.

إلى أستاذنا الفاضل: الأستاذ الدكتور حجازي إسماعيل

ولا ننسى أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل

كما نوجه الشكر و الامتنان لكافة الأساتذة الافاضل

من كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

بجامعتي الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة و محمد خيضر بسكرة

و الى كل من ساهم من قريب او بعيد في مساعدتنا و مساندتنا

الاهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى اختي و اخي

إلى كل الأهل والأقارب والأصدقاء

إلى اساتذتي الافاضل

مقران علجية

الملخص :

تهدف هذه الدراسة لمعرفة دور رأس المال الفكري بابعاده (الهيكلي ، البشري، الزبوني) في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة لعينة من المؤسسات . وقصد بلوغ اهداف الدراسة تم الاعتماد الاستمارة كأداة أساسية للدراسة على عينة قصدية قدرت ب 103 عاملا لعينة من المؤسسات واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار الفرضيات ، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- وضحت نتائج اختبار ارتباط ابعاد رأس المال الفكري(الهيكلي ، البشري و الزبوني) بالأداء المتميز وكان هذا الارتباط طردي موجب و ذو دلالة معنوية بالنسبة لأبعاد رأس المال الفكري و الأداء المتميز لكن بنسب متفاوتة ؛
- نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع (الأداء المتميز) علاقة طردية موجبة حيث بلغ معامل الارتباط 0.643 و هو اثر ذو دلالة إحصائية بمستوى الدلالة sig=0.000 و هو اقل من 0.05 ؛

- واسفرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج stepwise لأبعاد رأس المال الفكري المؤثرة احصائيا في الأداء المتميز للمؤسسات على استبعاد متغير رأس المال الهيكلي كونه لا يؤثر في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة و هذا يفسر ان العوامل المادية و المعلوماتية و التنظيمية نمطية و موجودة في كل المؤسسات و ليست بالضرورة عاملا للتميز.

في الأخير تم تقديم العديد من الاقتراحات بشأن تكثيف الاهتمام برأس المال الفكري قصد تحقيق أداء متميز مع التأكيد على العناصر الغير ملموسة و تم ربط رأس المال الفكري بمتغيرات أخرى كدراسات مستقبلية

الكلمات المفتاحية : رأس المال فكري، الأداء المتميز ، المؤسسات الاقتصادية

: Abstract

This study investigates the role of intellectual capital—specifically its structural, human, and customer dimensions—in achieving superior performance in economic institutions. A purposive sample of 103 employees was surveyed using a questionnaire, and both descriptive and inferential statistical methods were applied. The findings revealed a positive and statistically significant correlation between intellectual capital and outstanding performance, although the impact varied across dimensions. Stepwise regression analysis showed that structural capital had no significant effect, as organizational and informational resources are commonly available and not necessarily a source of distinction. The study concludes by recommending greater focus on intangible aspects of intellectual capital and suggests exploring its relationship with other variables in future research

Keywords: **Intellectual Capital, Outstanding Performance, Economic Institutions**

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

شكر و عرفان .....

الاهداء.....

الملخص : .....

قائمة المحتويات ..... I-I

مقدمة ..... أ-ح

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول رأس المال الفكري 2

مقدمة الفصل.....2

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري..... **3**

المطلب الأول نشأة نظرية رأس المال الفكري.....3

المطلب الثاني : تعريف و خصائص رأس المال الفكري.....6

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري 8

المبحث الثاني :اليات بناء رأس المال الفكري..... **13**

المطلب الأول : استقطاب و صناعة رأس المال الفكري.....13

المطلب الثاني : أساليب تنشيط و تطوير رأس المال الفكري.....20

المطلب الثالث : اساليب المحافظة على رأس المال الفكري 21

المبحث الثالث : قياس رأس المال الفكري **24**

المطلب الاول : دافع واهمية قياس رأس المال الفكري 25

المطلب الثاني : مداخل قياس رأس المال الفكري.....26

المطلب الثالث : نماذج قياس رأس المال الفكري 28

خلاصة الفصل: 35

قائمة المحتويات

الفصل الثاني : الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية..... 39

مقدمة الفصل..... 39

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية..... 40

المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية 40

المطلب الثاني : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية 41

المطلب الثالث : هيكلة المؤسسة الاقتصادية..... 43

المبحث الثاني : الأداء – مفاهيم أساسية–..... 49

المطلب الأول : مفهوم الأداء..... 49

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء 51

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء 53

المبحث الثالث : الأداء المتميز –تأصيل نظري– 55

المطلب الأول : ماهية الأداء المتميز..... 55

المطلب الثاني : دوافع و مقومات الأداء المتميز 57

المطلب الثالث : مداخل و نماذج الأداء المتميز 60

خلاصة الفصل 73

الفصل الثالث : علاقة رأس المال الفكري بالاداء المتميز..... 75

مقدمة الفصل..... 75

المبحث الاول: علاقة رأس المال البشري بالأداء المتميز..... 75

المطلب الأول : علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء المتميز 76

المطلب الثاني : ماهية الكفاءات البشرية..... 78

المطلب الثالث : علاقة الكفاءات البشرية بالاداء المتميز 83

قائمة المحتويات

المبحث الثاني : علاقة رأس المال الهيكلي بالأداء المتميز 84

المطلب الأول : علاقة إعادة الهندسة بالاداء المتميز 84

المطلب الثاني : الهندسة القيمية و الأداء المتميز 87

المطلب الثالث: التفوق المقارن (القياس المقارن و الأداء المتميز) 88

المطلب الرابع : التكنولوجيا و الأداء المتميز 89

المبحث الثالث : علاقة رأس المال الزبوني بالأداء المتميز 90

المطلب الأول : علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز 90

المطلب الثاني : الإدارة المفتوحة و الأداء المتميز..... 92

المطلب الثالث : المنتجات الجديدة و الأداء المتميز 93

خلاصة الفصل 95

الفصل الرابع: الدراسة الوصفية والاحصائية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز 97

مقدمة الفصل..... 97

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة 97

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادرها 97

المطلب الثاني: أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة..... 100

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين 108

المبحث الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة 114

المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين حول محور رأس المال الفكري 114

المطلب الثاني : تحليل إجابات المبحوثين حول محور الأداء المتميز 120

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة 122

المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov Smirnov 122

قائمة المحتويات

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى..... 122

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: 124

المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة..... 126

مناقشة نتائج الدراسة :..... 131

خاتمة..... 134

قائمة المصادر و المراجع 138

الملاحق.....

فهرس الاشكال :

عنوان الشكل	***الصفحة***
الشكل رقم (01) : عناصر و مكونات رأس المال الفكري	*09*
الشكل رقم (02): هيكل رأس المال الفكري	*10*
الشكل رقم(03): الأصول المكونة لرأس المال الفكري	*11*
الشكل رقم (04) تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير لمستويات رأس المال الفكري	*12*
شكل رقم (05): اطار خريطة المعرفة	*19*
الشكل رقم (06) : نموذج النقاط المتوازنة	*29*
الشكل رقم (07): نموذج Skandia Navigator	*31*
الشكل رقم (08): نموذج القياس المتوازن للأداء	*33*
الشكل رقم (09): مكونات الهيكل التنظيمي حسب henry mintzberg	*45*
الشكل رقم (10): الهيكل الوظيفي للمؤسسة	*46*
الشكل رقم (11): الهيكل القطاعي للمؤسسة	*47*
الشكل رقم (12): الهيكل القطاعي وفقا للمناطق الجغرافية	*47*
الشكل رقم (13): الهيكل المصفوفي للمؤسسة	*48*
الشكل رقم (14): الارتباط بين الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي للمؤسسة	*53*

قائمة المحتويات

الشكل رقم (15): نظام التحسين المستمر لديمينج	62
الشكل رقم (16): النموذج الأوروبي للتميز(The European Model Excellence	64
الشكل رقم(17): النموذج الأمريكي للتميز	72
الشكل رقم (18)علاقة إدارة الموارد البشرية و تحقيق مستويات عالية من الأداء	77
الشكل رقم (19): الجبل الجليدي the iceberg model	81
الشكل رقم (20): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	109
الشكل رقم(21): توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	111
الشكل رقم (22): توزيع المبحوثين حسب المؤهل الدراسي	111
الشكل رقم (23) : توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	112
الشكل رقم (24): توزيع المبحوثين حسب نشاط المؤسسة	113
الشكل رقم (25) : توزيع المبحوثين حسب طبيعة الملكية	114

فهرس الجداول :

عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01): مؤشرات رأس المال الفكري	30
جدول رقم (02): توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة	99
الجدول رقم (03) : احصائيات خاصة بتوزيع الاستبيانات	100
جدول رقم (04) : سلم ليكارت الخماسي	102
جدول رقم (05): معامل الفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة	103
جدول رقم (06) : الاتساق الداخلي لاداة الدراسة (الصدق البنائي)	103
جدول رقم (07): الاتساق الداخلي لمحور الاداء المتميز	107
جدول رقم (08) : توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	108
جدول رقم (09): توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة العمرية	109
الجدول رقم (10): توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل الدراسي	110
جدول رقم (11) : توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة	111
جدول رقم (12): توزيع المبحوثين حسب نشاط المؤسسة	112
جدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب طبيعة الملكية	113

قائمة المحتويات

جدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات رأس المال الهيكلي	115
جدول رقم (15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات رأس المال البشري	116
جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات رأس المال الزبوني	118
جدول رقم (17): اجابات المبحوثين حول المتغير المستقل رأس المال الفكري	118
جدول رقم (18): اجابات المبحوثين حول المتغير التابع الاداء المتميز	119
جدول رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي kolmogorov smirnov	120
جدول رقم (20): معاملات ارتباط بيرسون لرأس المال الفكري بمختلف ابعاده و الاداء المتميز	122
جدول رقم (21): نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين متغيرات رأس المال الفكري و الاداء المتميز	124
جدول رقم (22): الانحدار الخطي المتعدد المتدرج stepway لابعاد رأس المال الفكري المؤثرة احصائيا في الاداء المتميز للمؤسسات	126
جدول رقم (23) : نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الاداء المتميز تعزى لمتغير الجنس	127
جدول رقم (24) : نتائج تحليل التباين الاحادي $ANOVA$ لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب الفئة العمرية	127
جدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الاحادي $ANOVA$ لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب المؤهل الدراسي	128
جدول رقم (26) : نتائج تحليل التباين الاحادي $ANOVA$ لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب متغير سنوات الخبرة	129
جدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الاحادي $ANOVA$ لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب نشاط المؤسسة	129
جدول رقم (28): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الاداء المتميز تعزى بمتغير طبيعة الملكية	130

مقدمة

مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات التي طرأت على البيئة الاقتصادية العالمية، و التطورات المتسارعة التي يشهدها عالم الاعمال برزت العديد من المفاهيم لعل أهمها الاقتصاد المعرفي والذي بدوره جاء بمجموعة من المصطلحات و من بينها رأس المال الفكري ، اذ يعتبر هذا الأخير وجهة اهتمام المؤسسات الاقتصادية في الآونة الاخيرة تحقيقا لأهدافها الاء و هي البقاء و الاستمرارية في بيئة تتسم بتغيرات مستمرة خاصة في جانبي التكنولوجي و المعلوماتي ، حيث أضحت الثروة الحقيقية للمؤسسات لا تقتصر على الجوانب المادية و المالية فقط ،بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الاستثمار في القدرات المعرفية و الفكرية

ويشكل رأس المال الفكري بأبعاده (الهيكلي، البشري، الزبوني) اهم الموارد التي تمتلكها المنظمات المعاصرة ، اذ ان هذه الأخيرة لا يمكن ان تعمل دون وجود لرأس المال الفكري فبتوفر جميع الموارد المادية ، المالية و التكنولوجية و غياب رأس المال الفكري سيؤدي بالضرورة الى سوء استخدامها و عدم وجود إدارة ذات كفاءة و فعالية ، فرأس المال الفكري مسؤول على الإدارة الكفؤة والفعالة بالشكل الذي يضمن تحقيق اهداف المؤسسة .

واضحى انشغال المؤسسة الاقتصادية ينصب حول تحقيق اداء متميز عن باقي المؤسسات و ذلك بتتبع الانماط التسييرية المطبقة فيها و الكشف عن المهارات و المعارف و القدرات التي يتمتع بها الافراد العاملين فيها و كذا مدى تحقيقها للجودة و لرضا زبائنها و المتعاملين معها و هذا ما سيوفره حتما رأس المال الفكري و تعمل على ضمان تحقيق اهدافها و خصوصا تحقيق تميز في ادائها وعليه اصبح على المؤسسات الاقتصادية استغلال راس مالها الفكري و ان تعمل على تحقيق اداء متميز من خلال دراسة التأثير الذي يحدثه

وجاءت هاته الدراسة لفهم طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و الأداء المتميز، لاسيما في طل سعي المؤسسة نحو التميز المؤسسي و ضمان لاستمراريتها، فكلما زاد اهتمام المؤسسة باستغلال رأسمالها الفكري بفعالية اعلى كلما انعكس ذلك على أدائها فهذا الأخير يشهد تحسنا ملحوظا و ارتفاعا لمستويات إنتاجية المؤسسة و تحقيق رضا عملائها.

1- الاشكالية

على ضوء ما سبق يمكن صياغة الاشكالية كما يلي :

ما دور راس المال الفكري في تحقيق اداء متميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟

2- التساؤلات الفرعية

يندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الفكري والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$؟
- هل توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية (مثلا الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة في الوظيفة الحالية ، مجال العمل في المؤسسة ...)

3- فرضيات الدراسة

قصد الاجابة على التساؤلات المطروحة تم ادراج الفرضيات التالية :

3-1 الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

و يندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية و المتمثلة فيما يلي :

- **الفرضية الفرعية الاولى** :توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال الهيكلي والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- **الفرضية الفرعية الثانية** :توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال البشري والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- **الفرضية الفرعية الثالثة** :توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال الزبوني والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-2 الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

و يندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية و المتمثلة فيما يلي :

- **الفرضية الفرعية الاولى** : توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال الهيكلي والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛
- **الفرضية الفرعية الثانية** : توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال البشري والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ؛
- **الفرضية الفرعية الثالثة** : توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال الزبوني والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

3-3 الفرضية الرئيسية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية (مثلا الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة في الوظيفة الحالية ، مجال العمل في المؤسسة ...)

4- اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى ابراز دور راس المال الفكري في تحقيق اداء متميز للمؤسسات الاقتصادية من خلال :

- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة براس المال الفكري ؛
- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية و بالأداء المتميز ؛
- التعرف على العلاقة التي تربط مكونات راس المال الفكري (راس المال الهيكلي ، راس المال البشري و راس المال الزبائني) والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ؛
- التعرف على مدى تأثير راس المال الفكري بمختلف متطلباته على الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية ؛
- التعرف على مدى علم الافراد المبحوثين بمستوى توفر متطلبات راس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؛
- التعرف على مدى دراية الافراد المبحوثين بمستوى اداء المؤسسات محل الدراسة .

5- دوافع اختيار الموضوع :

هناك العديد من الدوافع التي تم من خلالها اختيار الموضوع لعل اهمها :

- زيادة الاهتمام بالراس المال الفكري من قبل المؤسسات الاقتصادية ؛
- رغبة المؤسسة في تحقيق اداء متميز بالنسبة لنظيراتها من المؤسسات الاقتصادية ؛
- اعتبار راس المال الفكري من العوامل المهمة و المؤدية لتحقيق اداء متميز ؛
- اعتبار العنصر البشري اهم من العنصر المادي في تميز المؤسسات الاقتصادية .

6- اهمية الموضوع

يعد موضوع دور راس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية من المواضيع التي تحظى باهتمام العديد من الباحثين و المهتمين بجانب ادارة الاعمال و ادارة المؤسسات اذ تبرز أهمية الموضوع في قدرة ابراز المؤسسات الاقتصادية للعلاقة بين راس المال الفكري و الاداء المتميز و كيف يمكن ان يكون للعاملين تصور مسبق حول راس المال الفكري بمتطلباته المختلفة و تأثير مختلف مكوناته على الاداء و جعله اداء متميزا ، اذ تبرز علاقة راس المال البشري بالأداء المتميز من خلال المهارات و القدرات و المعارف الخاصة بالأفراد العاملين ، وتبرز علاقة الاداء المتميز برأس المال الهيكلي من خلال النمط التسييري المتبع و مدى ملائمته و طبيعة نشاط المؤسسة اما عن رأس المال الزبائني و علاقته بالأداء المتميز فيكون من خلال تحقيق الجودة و رضا الزبائن عن طريق قنوات الاتصال المختلفة

7- منهجية الدراسة

لدراسة هذا الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة، سيعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، وذلك لوصف الخلفية النظرية للموضوع و تقديم صورة واضحة لكل جانب من جوانبها ووصف وتشخيص دقيق للظاهرة محل الدراسة، والتمكن من تحليل المضامين المتعلقة بالدراسة بالاعتماد على أحدث الأدبيات في راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية ، و ابراز علاقة و تأثير راس المال الفكري في الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية أما الجانب التطبيقي سيتم استعمال منهج دراسة حالة و ذلك بأخذ عينة من المؤسسات الاقتصادية بهدف إسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع و التعرف على مدى التأثير الحقيقي من خلال نماذج واقعية .

8- الدراسات السابقة

أولا: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الاولى : رجاء رشيد عبد الستار ،تحليل العلاقة بين ابعاد أرس المال الفكري واداء العاملين بالمؤسسات التعليمية معهد الإدارة مجلة كلية مدينة العلم المجلد 12 العدد 1 السنة 2020

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات رأس المال الفكري وأثرها على أداء العاملين بالمؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني) وكيفية تأثير كل منها على تحسين كفاءة وفعالية العاملين، والمساهمة في تحقيق الأهداف التعليمية للمؤسسة.. من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبانة استطلاع اراء عدد من منتسبي كلية مدينة العلم الجامعة ممثلة في عينة الدراسة للتوصل الى اختبار فرضية هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية معنوية لأثر راس المال الفكري على اداء العاملين وتم التوصل الى استنتاج وجود تأثير معنوي حقيقي لمكونات رأس المال الفكري على اداء العاملين

الدراسة الثانية : دراسة بيصار عبد المطلب ، دور الاستثمار في أ رس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، جامعة المسيلة 2017

قدمت هاته الدراسة لمعرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال، لعدد من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة ولتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم الاعتماد على (141) استمارة تم استرجاعها من العاملين الإداريين في مجموعة من المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات ، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

اتفق العديد من الباحثين و الكتاب على تعدد عناصر رأس المال الفكري ة خلصوا الى كون العناصر المتعلقة بالموظفين ، الإدارة – و الزبائن هي الأساسية و ان مكونات رأس المال الفكري تشمل رأس المال البشري ، الهيكلي و الزبوني

– من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة يوجد إهتمام متزايد للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالاستثمار في رأس المال الفكري من أجل الوصول نحو تحقيق الأداء المتميز وهذا عند مستوى دلالة يقدر ب $\alpha = 0.05$

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، الزبوني) وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة عند مستوى دلالة يقدر ب $\alpha=0.05$

الدراسة الثالثة : د. صالح عبد الرضا رشيد الباحث: صباح حسين شناوة الزيادي دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية آلراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية 2014

لقد تم التعبير على المتغير المستقل رأس المال الفكري من خلال عناصره الفرعية الثلاث (رأس مال بشري ، هيكلي ، علاقاتي)، الأداء الجامعي المتميز بعده متغيرا تابعا من خلال مؤشراته(نتائج تعليك الطلبة و العلمية ، نتائج التركيز على الزبون، نتائج التركيز على قوة العمل ، نتائج القيادة و الحاكمية ، نتائج الموازنة ، النتائج المالية و السوقية و تم التوصل الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين مكونات رأس المال الفكري و الأداء الجامعي المتميز كما اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة

الدراسة الرابعة : نوال شنافي ، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية –دراسة حالة مؤسسة (صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل– بسكرة ،2015/2014

تناولت هذه الدراسة موضوع "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري" في مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة. وقد هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير تسيير المهارات في رفع مستوى الأداء البشري داخل المؤسسة، وذلك من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات تسيير المهارات (تحديد المهارات، تطوير المهارات، وتقييم المهارات) وتحسين الأداء.ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد منهج وصفي تحليلي، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام أداتي المقابلة والاستبيان، حيث تم توزيع الاستبيانات على إطارات المؤسسة، واسترجاع 90 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أبرزها وجود تأثير معنوي دال إحصائيًا لتسيير المهارات على تحسين الأداء البشري. إذ بيّن التحليل أن تسيير المهارات يفسر ما نسبته 70.80% من التغيرات الحاصلة في مستوى الأداء البشري داخل المؤسسة

الدراسة الخامسة : حمداني، ناهده إسماعيل عبد الله وعلي، علي أكرم عبد الله. 2010. رأس المال الفكري و أثرهُ في إدارة أداء العاملين : دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل. *تنمية الرافدين*، مج. 32، ع. 98

جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين، و قد تمت دراسة متغيري الدراسة نظريا استنادا الى الدراسات المقدمة من قبل مختلف الباحثين ، خصوصاً و أن البعد المستقل و المتمثل في رأس المال الفكري من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام واسع في عالم الإدارة بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، في حين مثل البعد المعتمد إدارة أداء العاملين و التي تمثلت بإحدى الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية و تضم تخطيط الأداء و تقويم الأداء و التغذية العكسية، لذلك لاقت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة و خاصة بعد التطورات في إدارة الموارد البشرية و اختلاف النظرة إليها بوصفها شريكاً استراتيجياً مهماً يشارك في الإستراتيجية العامة للمنظمة

.

الدراسة السادسة : عباس حسين جواد، خولة عبد الحميد محمد ، اثر رأس المال الفكري في الابداع المنظمي دراسة تحليلية في جامعة بابل 2005

جاءت هذه الدراسة للربط بين المتغيرين (رأس المال الفكري و الابداع المنظمي)وسعت الدراسة إلى تحقيق هدف تمثل باختبار العلاقة بين المتغيرين , ولغرض تحقيق هذا الهدف تم بناء أنموذج افتراضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرين, وانبثقت منه عدة فرضيات رئيسة وفرعية.

وقع الاختيار على جامعة بابل كمجتمع دراسة لإجراء الدراسة واختبار فرضياتها, ونظرًا لاستحالة دراسة جميع مفردات المجتمع الأصلي, تم اختيار عينة الدراسة من (122) فردا ممن يشغلون المناصب الإدارية المهمة في المنظمة محل الدراسة , و اعتمد الاستبيان لهذا الغرض فضلا عن المقابلات الشخصية مع بعض المختصين .

و تحقيقا لأغراض الدراسة تم الاعتماد على أساليب إحصائية معلمية و لا معلمية .و اكدت النتائج على ان:

- عناصر رأس المال الفكري في المنظمة محل الدراسة تحتاج اهتمام أكبر, على الرغم من أن نتائج التحليل الإحصائي لتلك العناصر أكدت على تحقيقها تقدما إلا أنها لا زالت دون مستوى الطموح, وهذا هو السبب في ضرورة الاهتمام به, لأن رأس المال الفكري يعد مصدراً ثراً لزيادة ثروة للمنظمة وتطويرها .

أن آراء عينة الدراسة تباينت حول الأهمية النسبية لعناصر رأس المال الفكري ,إذ كان ترتيب العناصر على النحو الآتي (الاهتمام بالزبائن, التنشيط, المحافظة, الصناعة, الاستقطاب) , وأن هذه النتائج تؤشر اختلافاً مع ما تم الإشارة إليه في الجانب النظري .

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى : (Lionel escaffre najla bouabdellah salma damak ayadi mai 2017 poitier france L'impact du capital intellectuel sur la performance des entreprise le cas des pays BRICS

-

درست مدى تأثير رأس المال الفكري على الأداء الاقتصادي المالي و البورصة للمؤسسات في البرازيل الهند روسيا الصين و افريقيا الجنوبية و بعد التحليل الاحصائي ل 1090 ملاحظة خلال الفترة الممتدة من 2010-2014 تبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات و ان الأداء الاقتصادي ، المالي و البورصة بتأثر برأس المال الفكري

الدراسة الثانية : Issam jalouli relation entre capital immatériel des PME manufacturières et leur performance une étude exploratoire2008

تمت الدراسة على 283مؤسسة صغيرة و متوسطة و اكدت النتائج على رأس المال الغير مادي يؤثر على خلق القيمة في تلك المؤسسات

تشترك فيه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة تجسد في النقاط التالية:

- يعتبر رأس المال الفكري المتغير المستقل لدى الدراسة الحالية والدراسات المذكورة سابقا.
- كل الدراسات كانت تبحث عن علاقة، أثر أو دور رأس المال الفكري ومتغير تابع أخر.
- اتفقت أغلب الدراسات على اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي.
- أغلب الدراسات تمت معالجتها عن طريق الأساليب الإحصائية باستخدام برامج الحزم الإحصائية SPSS

أغلب الدراسات توصلت في نتائجها إلى انه توجد علاقة تأثير وارتباط بين رأس المال الفكري و المتغير المدروس حيث يختلف هذا التأثير باختلاف مكونات رأس المال الفكري، وهو ما يبرز أهمية هذا المتغير في بيئة الأعمال.

و جاءت هذه الدراسة كامتداد للدراسات السابقة و حاولت الربط بين رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة والأداء المتميز لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة و اهم ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

بيئة الدراسات السابقة و التي شملت الجامعة المؤسسات المالية المؤسسات التربوية وظهر الاختلاف مع الدراسة الحالية و التي تعد بيئتها عينة من المؤسسات الاقتصادية من مختلف الأنشطة و القطاعات

الهدف من الدراسة الحالية و هو اظهار دور رأس المال الفكري بمكوناته (هيكلي، بشري و زبوني) في تحقيق الأداء المتميز

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في :

مكان وزمن الدراسة اذ خصت الدراسة الحالية دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية تبسة و كذلك الاطار الزماني اذ تمت الدراسة من الفترة الممتدة من جوان 2022 الى غاية اوت 2022

9- خطة الدراسة

من أجل الإلمام بحيثيات الموضوع، سيتم تقسيمه إلى ثلاث فصول نظرية و فصل تطبيقي .

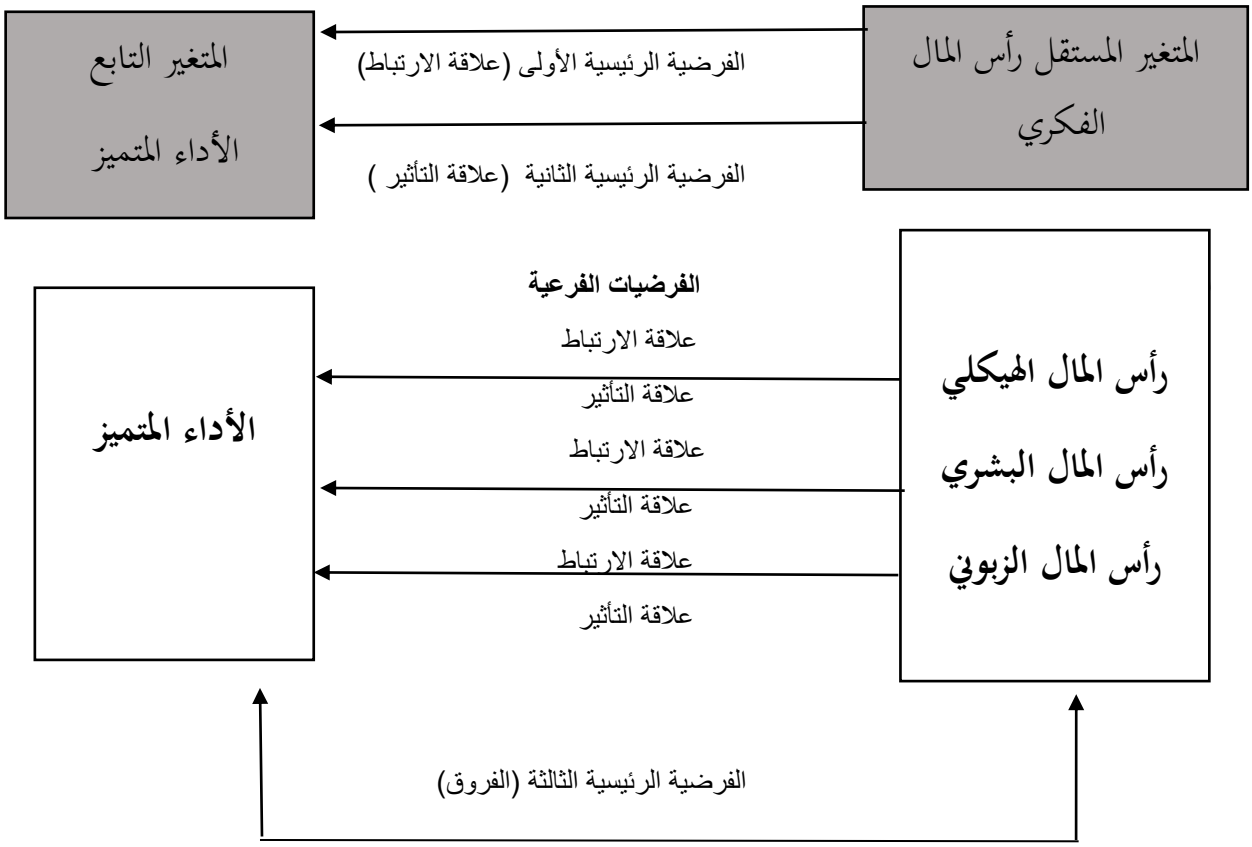
يتناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري من خلال مفاهيمه الأساسية من تعريف و ذكر مختلف خصائصه و مكوناته اما الفصل الثاني فخصص للتعرف على المؤسسة الاقتصادية و الاداء المتميز و كيف يكون الاداء متميزا و تم تخصيص الفصل الثالث للربط بين متغيري الدراسة – راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية– من خلال علاقة مكونات راس المال الفكري بالأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية و اثر ذلك عليها نظريا

أما الفصل التطبيقي فقد خصص للدراسة الوصفية والاحصائية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز و دراسة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية تبسة و الذي من خلاله سيتم اختبار الفرضيات

10- نموذج الدراسة :

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير إيجابية بين رأس المال الفكري بمكوناته و الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية ،و يفترض ان كلما كان هناك رأس المال الفكري كلما أدى ذلك الى تحقق تميز في أداء المؤسسات وفق للنموذج التالي:

الشكل : نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على متطلبات الدراسة و الدراسات السابقة

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري

الفصل الاول : مفاهيم اساسية حول رأس المال الفكري

مقدمة الفصل

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور المتسارع، ولم يعد التنافس بينها يعتمد فقط على الموارد المادية، بل امتد ليشمل الأصول غير الملموسة، وعلى رأسها رأس المال الفكري وكيفية إدارته. فقد أصبح النجاح في ظل اقتصاد المعرفة مرهونًا بقدرة المؤسسة على استثمار رأس مالها الفكري، والمتمثل في المعرفة والخبرات والكفاءات البشرية، وتوظيفها بطريقة فعّالة لتحقيق أداء متميز وميزة تنافسية مستدامة.

كما أصبح الاهتمام بالقدرات، المعارف، الكفاءات والخبرات للأفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية من العوامل المحققة حتما تميزا في العديد من الجوانب لعل أهمها الأداء الفعال والمتميز.

يُعد رأس المال الفكري من المتغيرات المعاصرة الأساسية التي تسهم في ضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، لاسيما عند الاستثمار في مكوناته المختلفة. إذ إن الإنفاق على عناصر رأس المال الفكري يُعد عاملا محفزا على توليد الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القائمة، مما يسهم في رفع مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة، ويقود في النهاية إلى تحقيق تميز مؤسسي يمنحها تفوقًا واضحًا على نظيراتها في بيئة العمل.

على ضوء ما سبق سيتم التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري من خلال هذا الفصل من خلال التفصيل فيها بناء على المباحث ادناه:

- المبحث الاول : ماهية رأس المال الفكري ؛
- المبحث الثاني: اليات بناء رأس المال الفكري؛
- المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري .

الفصل الأول :مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

قصد التعرف على متغير الدراسة الأول رأس المال الفكري والامام بمختلف المفاهيم المتعلقة به تم تقسيم المبحث كمايلي:

- المطلب الأول: نشأة نظرية رأس المال الفكري
- المطلب الثاني : تعريف وخصائص رأس المال الفكري
- المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

المطلب الأول نشأة نظرية رأس المال الفكري

مهد لظهور رأس المال الفكري ثلاثة مراحل أساسية، ساهمت هاته المراحل في تطوره وبناء استخداماته وهي على النحو الاتي: (خريف، 2011)

أولا: اضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقدرات البشرية

بدأ الاهتمام بالقدرات البشرية منذ القرن السابع عشر على يد عدد من الاقتصاديين، حيث كان الاقتصادي **ويليام بيتي** (**William Petty**) من أوائل من أشاروا إلى اختلاف نوعية العمالة، وقدم فكرة "قيمة العاملين" بطريقة إحصائية ضمن حساب الثروة. وقد شكل هذا الطرح الأساس لما عُرف لاحقًا بمفهوم **رأس المال البشري**.

وفي عام **1776م**، أشار **آدم سميث** (**Adam Smith**) في كتابه الشهير *"ثروة الأمم"* إلى أهمية مهارات العاملين في تحسين الإنتاج وجودة المخرجات، مؤكدًا على ضرورة ربط الأجور بمقدار الجهد والوقت والتكلفة التي يبذلها الأفراد لاكتساب المهارات المطلوبة لأداء مهامهم.

وفي عام **1890م**، شدد الاقتصادي **ألفريد مارشال** (**Alfred Marshall**) على قيمة الاستثمار في البشر، معتبرًا أن "أثمن أنواع رأس المال هو ما يُستثمر في الإنسان"، كون رأس المال البشري يمتاز بسمات لا تتوافر في غيره، منها أن كفاءته تزداد مع تراكم الخبرة، وأن عمره الفعلي يتأثر بتغيرات العصر، ولا يفقد قيمته إلا بانتهاء حياة صاحبه، ما يجعله غير خاضع لقانون المنفعة المتناقصة.

أما في عام **1906م**، فقد أسس الاقتصادي **إرفينغ فيشر** (**Ivering Fisher**) المنطلق الحقيقي للنظرية الحديثة لرأس المال البشري، بإدخاله ضمن مفهوم رأس المال العام.

وخلال نهاية الخمسينيات، ساهم كل من **ثيودور شولتز** (**Theodore Schultz**) و**جاكوب مينسر** (**Jacob Mincer**) في تطوير النظرية، حيث اعتبرا استقلالية رأس المال البشري عن رأس المال التقليدي، مع الأخذ في الاعتبار خصائصه الاقتصادية والإنتاجية، وأدوات قياسه، ما ساهم في تفسير الكثير من الظواهر في الاقتصاد الكلي والجزئي.

وفي الفترة من الستينات وحتى نهاية السبعينات، شهدت نظرية رأس المال البشري تطورًا سريعًا أسهم في تعميق فهم **السلوك الإنساني** على المستويين الفردي والاجتماعي. وقد ميّز الاقتصادي **غاري بيكر** (**Gary Becker**) بين نوعين من رأس المال البشري:

- رأس المال العام: يشير إلى المهارات والمعرفة التي تعزز من الإنتاجية العامة للفرد في مجموعة واسعة من الأنشطة. هذه المهارات تشمل القدرات الأساسية مثل التفكير النقدي وحل المشكلات، مما يرفع من قدرة الفرد على الأداء في مختلف المجالات.
- رأس المال الخاص: يتعلق بالمهارات والمعرفة التخصصية التي تحسن كفاءة الفرد في نشاط أو مجال معين. على سبيل المثال، المهارات الفنية مثل البرمجة أو الهندسة التي ترفع من قدرة الفرد على أداء مهام معينة بكفاءة عالية

ثانيا : تلميحات المفهوم و توجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

ي أوائل ثمانينات القرن العشرين، بدأ المديرون، والأكاديميون، والمستشارون في مختلف أنحاء العالم، وإن كان ذلك بوتيرة بطيئة، يدركون أهمية **الموجودات غير الملموسة**، وخاصة **رأس المال الفكري**، باعتبارها عاملاً رئيسيًا في تحديد أرباح المنظمات. ففي عام **1980م**، ومن خلال دراسة أُجريت على أداء منظمات الأعمال اليابانية، تم ملاحظة تباين واضح في نتائج هذه المنظمات. وقد خلُصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الموجودات غير الملموسة تُعدّ الأساس في تحقيق العوائد، وذلك لما تمتاز به من **قابلية للاستخدام المتعدد والمتزامن**، وقدرتها على تحقيق فوائد متنوعة في آنٍ واحد.

وفي عام **1986م**، نشر الأكاديمي **David Teece** من جامعة كاليفورنيا مقالة بعنوان *"الاستفادة من الإبداع التكنولوجي"* ، قام فيها بتحليل الخطوات الأساسية لاستخلاص القيمة من الإبداع، مستندًا إلى تجارب وخبرات منظمات رائدة في مجال الابتكار. وقد ركّز في مقاله على أهمية أن يتعلم المديرون أولاً كيفية تحويل الإبداع إلى قيمة اقتصادية، ثم يقومون بنقل هذا التعلم إلى فرقهم داخل المنظمة.

وفي عام **1989م**، أسس **Patrick Sullivan**، وهو مستشار متخصص في استخراج الأرباح من التكنولوجيا، أول نشاط استشاري قابل للتطبيق عمليًا يهدف إلى مساعدة العملاء على **تحقيق القيمة التجارية من الإبداع**، وهو ما مثّل نقلة نوعية في توجيه التفكير الإداري نحو الاستفادة من الأصول غير الملموسة.

أما في أوائل التسعينات، فقد تكللت هذه الجهود بثلاثة أحداث بارزة شكّلت منعطفًا مهمًا في تطور مفهوم رأس المال الفكري:

1. في عام **1990م**، أطلق **Ralph Stayer** مصطلح **رأس المال الفكري** لأول مرة.
2. وفي عام **1991م**، نشر **Thomas Stewart** مقالته الشهيرة بعنوان *"القوة الذهنية"* والتي ساهمت في تعميق الفهم العام حول أهمية الأصول الفكرية.
3. كذلك في عام **1991م**، قامت شركة **Skandia** السويدية المتخصصة في خدمات التأمين والتمويل بتعيين أول **مدير لرأس المال الفكري** في العالم، وهو **Leif Edvinsson**، في خطوة غير مسبوقة عززت الاعتراف الرسمي بأهمية هذا النوع من رأس المال داخل المنظمات.

ثالثا: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف تسعينات القرن العشرين، بدأ الاهتمام الأكاديمي والبحثي بموضوع رأس المال الفكري يشهد تزايدًا ملحوظًا، حيث تكثفت الجهود نحو إيجاد فهم مشترك بين الباحثين والمنظمات حول المفاهيم والممارسات المرتبطة به، بهدف وضع أسس واضحة تسهم في توحيد الرؤية والتطبيق.

ففي عام 1993م، شرعت شركة DuPont Chemical في استكشاف السبل الممكنة لتعظيم الأرباح والعوائد الناتجة من رأس المال الفكري، من خلال تحديد الأفكار والابتكارات التي تم تجاهلها في السابق، ثم اختيار وتطوير تلك التي يمكن أن تحقق أعلى قيمة ممكنة. وفي هذا الإطار، تم تعيين Gordon Petrash الذي قاد في عام 1995م عقد اجتماع ضم ممثلين عن ثماني منظمات، عُرف باجتماع "رأس المال الفكري". وتناول جدول أعمال هذا الاجتماع مجموعة من القضايا المحورية، أبرزها:

- تقديم تعريف موحد لمصطلح رأس المال الفكري،
- تحديد مختلف عناصره ،
- مناقشة طرق استخراج القيمة منه.

وفي عام 1999م، انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في مدينة أمستردام، وركزت جهود المشاركين على مناقشة أهداف رأس المال البشري، واتجاهاته، وأساليب قياسه، بالإضافة إلى مستوياته وأبعاده المختلفة. وقد خلُصت الندوة إلى مجموعة من المقترحات المهمة، كان أبرزها:

استعراض مختلف طرق قياس رأس المال الفكري،

بيان مزايا كل طريقة،

وتحديد آليات استخدامها بفعالية في بيئات العمل.

واستمرارًا لهذا الزخم، شهد عام 2001م انعقاد المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري في كندا، بينما عُقد في نيويورك مؤتمران مهمّان في عامي 2000م و2003م، تناولا موضوع رأس المال الفكري وإدارته، وأسهمت هذه اللقاءات في تعزيز الفهم المؤسسي والاستراتيجي لهذا المفهوم، وفي دعم تطبيقاته على أرض الواقع.

المطلب الثاني : تعريف و خصائص رأس المال الفكري

قدمت عدة تعاريف لرأس المال الفكري وهذا الأخير يتميز بالعديد من الخصائص وسيتم التطرق اليها فيما يلي:

أولا : تعريف راس المال الفكري

1- التعريف الاول: عرف Stewart رأس المال الفكري كمفهوم يشير إلى قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم ومعلوماتهم، مع ضرورة أن تتسم هذه المعرفة بالشروط التالية:

- المعرفة المتميزة: وهي المعرفة التي تتمتع بخصوصية تميزها عن غيرها، بحيث لا يمتلك نفس المهارات والمعلومات العاملون في المؤسسات المنافسة. هذه المعرفة تجعل الأفراد في المؤسسة أكثر تفوقًا من نظرائهم في المجالات ذات الصلة
- المعرفة الاستراتيجية: هي المعرفة التي تسهم في تحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة، وتلعب دورًا محوريًا في دعم النمو المستدام والابتكار والتنافسية في السوق.من الواضح أن هناك علاقة وثيقة بين المعرفة ورأس المال الفكري، حيث يُعدّ تسيير المعرفة عاملاً أساسيًا في تنمية كل من رأس المال الفكري الضمني (المتجسد في خبرات الأفراد) والصريح (المتمثل في البيانات والمعلومات الموثقة)، إلى جانب مختلف العناصر المرتبطة به. ويؤدي هذا التسيير إلى تعزيز فهم الأفراد والأصول الفكرية الأخرى لأهداف المؤسسة، مثل تحقيق الربحية وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

2- التعريف الثاني: يرى Sveiby، ان رأس المال الفكري " يمثل رأس المال الفكري عملية تحويل المعرفة المتوفرة لدى المؤسسة إلى قيمة مضافة، فيعد هذا الأخير طاقة ذهنية تتجسد في مزيج من المعارف والمهارات والخبرات، والتي تشكل بدورها المادة الخام الأساسية في الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة. "(Sveiby، 2001) أي ان رأس المال الفكري ليس مجرد تراكم للمعرفة بل هو القدرة على استخدام هذه المعرفة بشكل استراتيجي لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. وهذا يشمل تعزيز الابتكار، تحسين العمليات، وتطوير المنتجات أو الخدمات التي تساهم في تعزيز التنافسية والنمو في السوق.

3-التعريف الثالث: يعرفه (edvinsson) بأنه: " تشير الموجودات الفكرية إلى الأصول غير الملموسة التي تتجاوز في قيمتها الأصول التقليدية الظاهرة في الميزانية العمومية، وتشكل هذه الموجودات ركيزة أساسية في خلق القيمة داخل المؤسسة و تتكون هذه الموجودات من نوعين (بشري هو مصدر ابتكار و التجديد و هيكلي هو مساعد للبشري بفعل نظم المعلومات و قنوات السوق و علاقات الزبائن)" . (طالب، 2009، الصفحات 67-68)

4- التعريف الرابع : يتجسد رأس المال الفكري في نخبة من الكفاءات التي تمتلك قدرات معرفية وتنظيمية عالية، تمكّنهم من ابتكار أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة ، الأمر الذي يساهم في توسيع الحصة السوقية للمؤسسة، وتعزيز نقاط قوتها، ووضعها في موقع استراتيجي يسمح لها باقتناص الفرص المناسبة. ولا يقتصر تأثير رأس المال الفكري على مستوى تنظيمي معين،

كما لا يُشترط فيه امتلاك شهادة أكاديمية، بل يُقاس بمدى القدرة على توظيف المعرفة لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة. (علي، 2001، صفحة 23)

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج ان : رأس المال الفكري هو ما ينتج عن تفاعل الموجودات الغير ملموسة في المؤسسة و المتمثلة في معارف، مهارات وخبرات العاملين إضافة الى نظم المعلومات وعلاقات المؤسسة الخارجية مع كل من السوق و العملاء .

ثانيا: خصائص رأس المال الفكري

يمتاز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص و التي يمكن التفصيل فيها من خلال ما يلي :

1- الخصائص التنظيمية :

تتعلق بالهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس مال فكري والمتمثل في الهيكل التنظيمي العضوي المرن و الذي يُعد شرطًا أساسيًا لاحتضان المعرفة واستثمارها بشكل فعّال، ومن ثم تحويلها إلى ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسة. وبخصوص المستوى الاستراتيجي فان رأس المال الفكري ينشر في المستويات كلها وبمعدلات متفاوتة .

2- الخصائص المهنية:

الاهتمام ينصب على التعليم المنظمي والتدريب الاثرائي و ليس بالضرورة على امتلاك الشهادة الاكادمية و يمتاز راس المال الفكري بالمهارة العالية و المتنوعة و الخبرة العريقة في مجالات العمل المختلفة

3- الخصائص السلوكية و الشخصية

رأس المال الفكري هو ذلك النوع من المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح وقيمة مضافة، يميل إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس

من خلال ما سبق يمكن القول ان رأس المال الفكري يتسم ب: (السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة،، 2008، صفحة 25)

- امتلاك مهارات وخبرات متنوعة : تميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بمستوى عالٍ من الكفاءة والخبرة في مجالات متعددة.
- يفضل الهياكل التنظيمية المرنة يُفضل العمل في بيئات تنظيمية تتيح حرية التفكير والحركة دون قيود بيروقراطية صارمة.
- يتفاعل بإيجابية أكبر في مناخ إداري يعتمد على تفويض السلطة والمشاركة في صنع القرار

- لا يفضل رأس المال الفكري العمل في بيئات تتسم بالجمود الإداري والقيود الرسمية، لأنها تحد من حرية التفكير والإبداع وتعيق القدرة على الابتكار والتجديد
- يميل رأس المال الفكري إلى المبادأة من خلال السعي المستمر لتقديم أفكار ومقترحات ابتكاريةو غير مالوفة . فهو يعكس روح التجديد والإبداع، ويشكّل قوة دافعة نحو التطوير والتحسين داخل المؤسسة.
- القضايا التي تتسم بعدم التأكد يفضل رأس المال الفكري الاهتمام بها ،لانها تعتبر مجال خصب لابراز القدرات المتميزة للعاملين
- يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة حيث يسعى باستمرار إلى التعلم من الآخرين وتبادل المعرفة.
- يتواجد في مختلف مستويات المؤسسة، لكن بدرجات متفاوتة من حيث التأثير والفاعلية

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

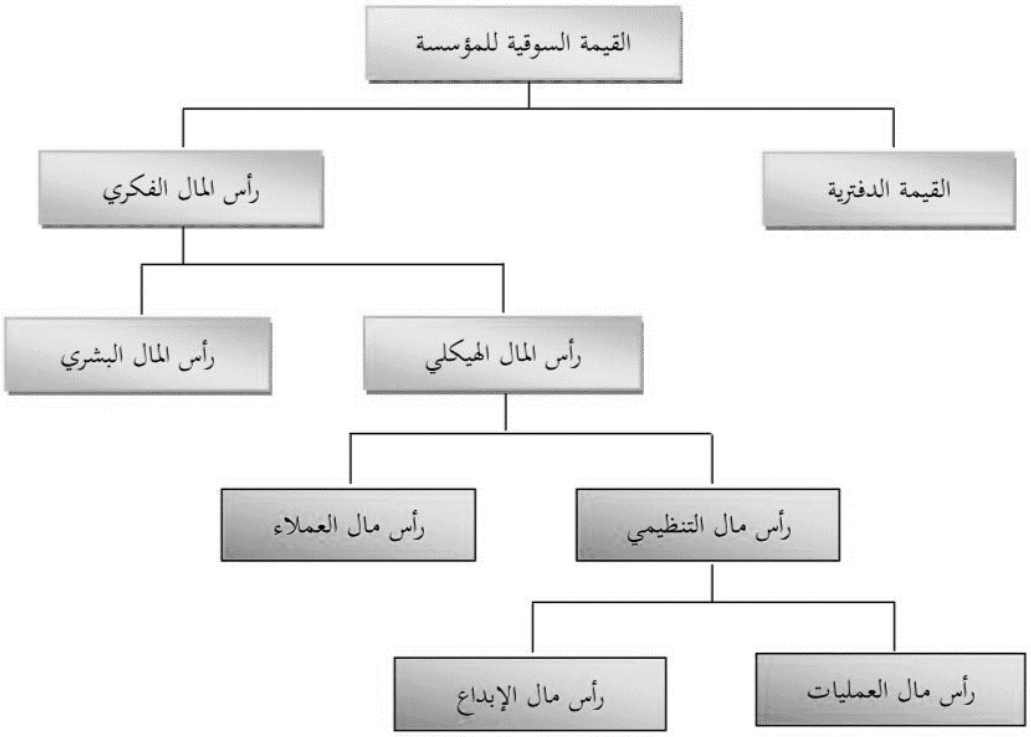
قصد معرفة القيمة الحقيقية للمؤسسة لابد من التطرق الى مكونات رأس المال الفكري والتي من خلالها يتم قياسه و تقييمه و فيما يلي توضيح لابرز تصنيفات رأس المال الفكري

أولا : التصنيف الأول Bontis

حسب Bontisينقسم رأس المال الفكري في المؤسسة الى مكونين أساسيين هما : (عزيز، 2015/2014، الصفحات 34-35)

رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي كما هو موضح في الشكل رقم(01)

الشكل رقم (01) : عناصر و مكونات رأس المال الفكري



المصدر : (Bontis N، 2001، صفحة 15)

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص مايلي :

- القيمة السوقية للمؤسسة هي عبارة عن القيمة الدفترية مضافا اليها رأس المال الفكري، أي ان هذا الاخير العنصر المحقق للفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية
- ان رأس المال الفكري يتشكل من جزئين أساسيين هما : رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي
- يظهر رأس المال البشري في صورة القدرات الإبداعية و المعرفية المتطورة للعاملين بالمؤسسة ، اما رأس المال الهيكلي فيمثل الجزء من المعرفة الذي يحتفظ به في المؤسسة في شكل قواعد بيانات مستندات ، برامج جاهزة حاسب الي هياكل تنظيمية
- يتكون رأس المال الهيكلي من عنصرين هما: رأس المال التنظيمي و الذي يتضمن ثقافة المؤسسة و نظم المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات، و رأس مال العملاء و الذي يتضمن العلاقات مع العملاء، تلبية حاجات و دعم العملاء.
- و يتكون رأس مال التنظيمي بدوره من عنصرين هما: رأس مال الابتكار والذي يتضمن براءات الاختراع وحقوق التصميم و النشر، و رأس مال العمليات و الذي يتضمن العمليات، التقنيات و نظم العمل

ثانيا : التصنيف الثاني (skandia)

أشار هذا التقسيم إلى أن رأس المال الفكري يتألف من مكونين هما: (الساكني، 2006، صفحة 127)

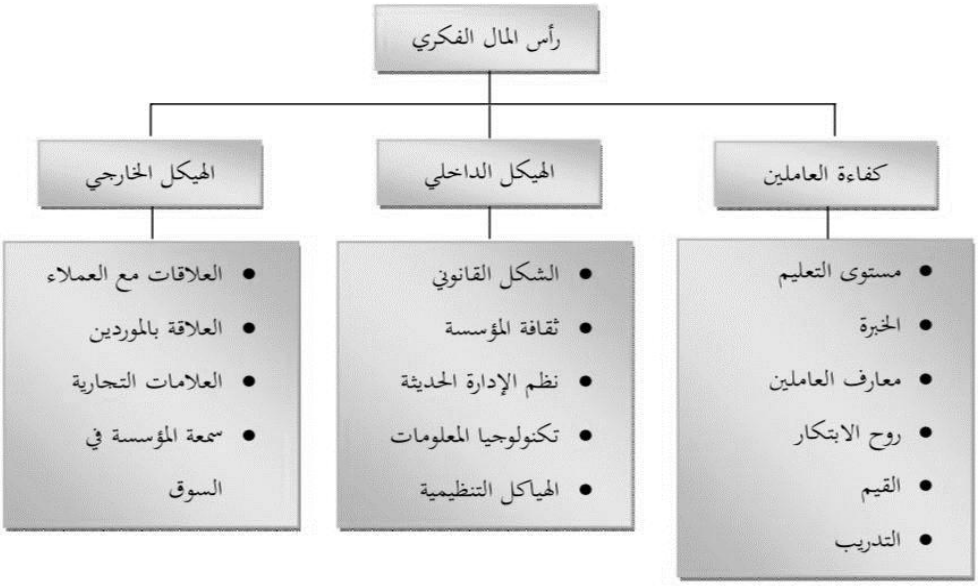
1- رأس المال الهيكلي : ويمثل القدرات التنظيمية والبُنى التحتية غير الملموسة التي تدعم العمليات الداخلية للمؤسسة وتُسهم في تحقيق الكفاءة والابتكار والاستمرارية

2- رأس المال البشري: يشير إلى مجمل المعارف، المهارات، الخبرات، والكفاءات التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة، والتي تُسهم بشكل مباشر في خلق القيمة وتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العملاء. كما أوضح هذا التقييم أن هذين العنصرين يمثلان رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال، واللذان يقودان إلى النمو و التطوير و كذا الاستقرار، كما يعتبران الموجه الأساسي لمستقبل المنظمة.

ثالثا : التصنيف الثالث (sveiby)

اقترحه كارل سفيبي ويعرف هذا النموذج بنموذج الأصول غير الملموسة ،و يعمل على مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية وحسب هذا التصنيف تتكون الأصول الغير الملموسة من ثلاثة مكونات رئيسةكفاءة العاملين الهيكل الداخلي و الهيكل الخارجي . كما هو موضح في الشكل رقم 2 على النحو التالي: (Sveiby، 2001، صفحة 18)

الشكل رقم (02): هيكل رأس المال الفكري



المصدر : (Sveiby K.، Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard، 2001، صفحة 18)

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص ما يلي:

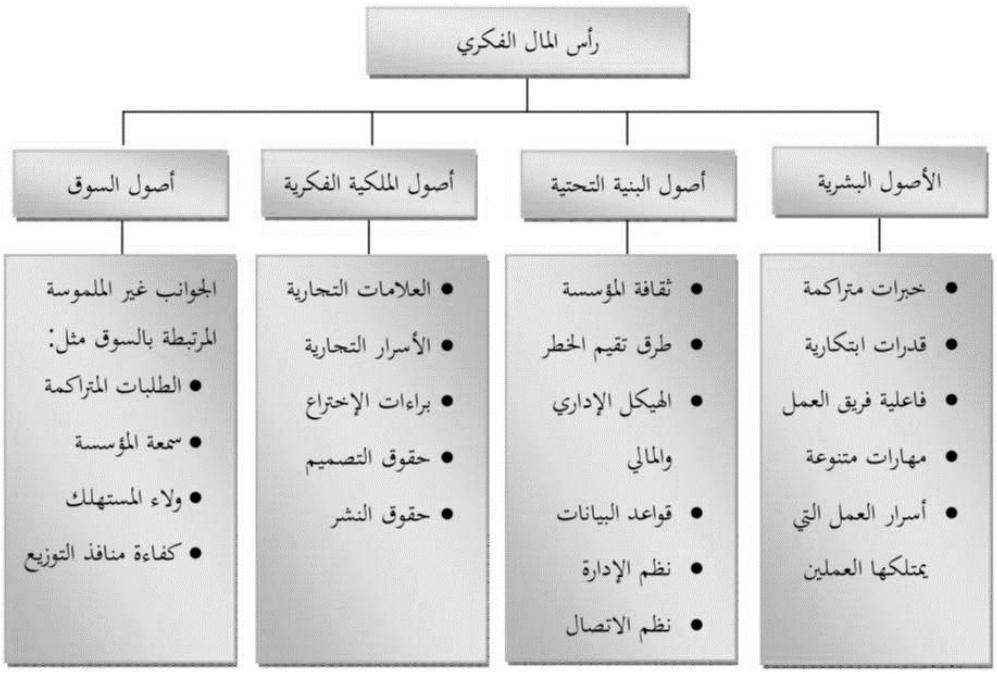
- يوجد تكاملا بين عناصر رأس المال الفكري الثلاثة ، حيث أن هناك علاقة تفاعل و تبادلا بين مكوناته الثلاثة الاء و هي (كفاءة العاملين ،الهيكل الداخلي و الهيكل الخارجي للمؤسسة).
- من خلال الجهود الداخلية بالمؤسسة ومن خلال الحصول على دعم البيئة الخارجية تتحقق كفاءة رأس المال الفكري

رابعا : التصنيف الرابع (brooking)

يُقسَّم رأس المال الفكري وفقًا لتصنيف brooking إلى 4 مكونات أساسية هي: الأصول البشرية، أصول البنية التحتية، أصول الملكية الفكرية، وأصول السوق. ويتضّح هذا التقسيم من خلال الشكل رقم (3) و الهادف الى إبراز مجموعة من العناصر الحيوية التي تُشكّل رأس المال الفكري، والتي غالبًا ما تُهمَل من قِبل العديد من المؤسسات، رغم تأثيرها المباشر في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية.

وتتضمن هذه العناصر: فعالية فرق العمل، نظم وأساليب الإدارة، الأسرار التجارية، ثقافة المؤسسة، آليات تقييم المخاطر، العلامات التجارية، الطلبات المتراكمة، درجة ولاء العملاء، سمعة المؤسسة، وكفاءة قنوات التوزيع. (Brooking، 2002، صفحة 72)

الشكل رقم(03): الأصول المكونة لرأس المال الفكري



المصدر : (Brooking، 2002، صفحة 72)

من خلال الشكل يمكن استخلاص ما يلي : هناك اتفاق بين هذا التصنيف و تصنيف sveiby على أهمية الأصول العلاقية أي الأصول الناتجة عن مختلف علاقات المؤسسة بالعملاء و الموردين و كافة الأطراف الأخرى.

– العمل المشترك عنصر حيوي من أهم العناصر المحددة لكفاءة رأس المال البشري في المؤسسة وهو ما أشار اليه التصنيف بذلك يؤكد على ضرورة مراعاة كفاءة فرق العمل عند تحديد قيمة رأس المال الفكري في المؤسسة

خامسا : تصنيف ASTD الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير

قامت الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير، بتصنيف رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر أساسية هي: (السعيد، رأس المال الفكري: إنطلاقة إدارية معاصرة، 2008، صفحة 28)

– رأس المال البشري.

– رأس مال العمليات.

– رأس مال الإبداع.

– رأس مال العملاء.

و يمكن توضيح هذا التقسيم كما هو مبين في الشكل رقم (4)على النحو التالي:الشكل رقم (04) تصنيف الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير لمستويات رأس المال الفكري



المصدر: (السعيد،، 2008، صفحة 35)

الفصل الأول :مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري

من خلال ما ورد في المبحث يمكن القول ان رأس المال الفكري ليس مجرد مفهوم نظري، بل هو أصل استراتيجي حقيقي يساهم في بناء القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة تعتمد بشكل متزايد على المعرفة والابتكار. نشأته كانت استجابة لتحولات اقتصادية عميقة، وتعريفاته رغم تنوعها لكنها تُجمع على كونه مورد غير ملموس يعزز قيمة المؤسسة. وتُعد مكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي، و الزبوني) حجر الأساس في فهمه وإدارته بفعالية

المبحث الثاني :اليات بناء رأس المال الفكري

في ظل التطورات السائدة في البيئة الاقتصادية تسعى المؤسسة الاقتصادية الى استقطاب والحصول على عمالة متميزة ، و تسعى لذلك الى استخدام العديد من الأساليب من استقطاب من سوق العمل و الترقية و العديد من التقنيات و التي سيتم ذكرها في المطالب التالية :

المطلب الأول : استقطاب و صناعة رأس المال الفكري

المطلب الثاني : تنشيط رأس المال الفكري

المطلب الثالث :المحافظة على رأس المال الفكري

المطلب الأول : استقطاب و صناعة رأس المال الفكري

بخصوص آليات بناء رأس المال الفكري، استنادًا إلى العديد من الباحثين، يمكن تحديد آليتين رئيسيتين لبناء رأس المال الفكري في المؤسسات و تتمثل في :

الية الاستقطاب والية الصناعة

اولا : الية استقطاب راس المال الفكري

لتسهيل مهمة الجذب و الاستقطاب يعتمد على هذا البعد للبحث عن خبرات متقدمة و جذب مهارات تقنية عالية بالاعتماد على نظام معلومات (يحضية، 2005، صفحة 125) ومن بين الاستراتيجيات المعتمدة في استقطاب راس المال الفكري مايلي : (العنزي، 2001، الصفحات 267-268)

1-شراء عقول من سوق العمل : لتعزيز الرصيد المعرفي للمؤسسة يتعيّن على إدارة الموارد البشرية، أو اللجان المتخصصة ضمنها، متابعة واستكشاف العقول النادرة والمتميزة، بهدف جذبها واستقطابها بوصفها مهارات وخبرات عالية القيمة.وهذا ما يساهم بشكل مباشر في تحفيز عمليات الابتكار والإبداع، ويضمن استمراريتها ضمن بيئة تنافسية قائمة على المعرفة.

2- شجرة الكفايات :

ان الكفاية او الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما : المكون المعرفي و المكون السلوكي .

- المكون المعرفي : يتضمن المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بجدارة الشخص
- المكون السلوكي : يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص اثناء تادية العمل و الذي يمكن ملاحظته و تقويمه

الغاية من هاته الأداة هي تحديد المزيج الأمثل من الكفاءات البشرية، بما يضمن اختيار الأفراد الأكثر توافقًا مع احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وذلك من خلال ابراز لمهارات، المعارف، والخبرات المطلوبة لشغل وظيفة معينة، إلى جانب بيانات تتعلق بالسيرة الذاتية للأفراد المرشحين.

3 –مراجعة منظمات المعرفة و التعلم

تركز هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية، بما فيها المدارس، المعاهد، الكليات والجامعات، تُعد منابع أساسية لاكتشاف المواهب وتحديد الكفاءات الواعدة، كما تمثل بيئة خصبة لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة التي يُمكن الاستثمار فيها لتلبية احتياجات سوق العمل وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات.

4- استقطاب القوى العاملة:

يتطلّب تعيين الأفراد إجراء دراسة دقيقة ومسبقة للمصادر التي يمكن من خلالها توفير القوى العاملة المناسبة. وتبدأ هذه العملية بقيام المؤسسة بـ تحليل العمل (Job Analysis)، والذي يتم من خلال الخطوات التالية :

- وصف الوظيفة (Job Description): أي تحديد المهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة ذاتها.
- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة (Job Specification): أي تحديد المؤهلات، المهارات، والخبرات المطلوبة في الفرد الذي سيشغل تلك الوظيفة.

وبناءً على ذلك، تنطلق المؤسسة في البحث عن القوى العاملة المناسبة من خلال استكشاف مصادر التوظيف المتاحة، والتي تنقسم عادةً إلى مصادر داخلية (مثل الترقية أو النقل الداخلي) ومصادر خارجية (مثل التوظيف من الجامعات، الإعلانات، أو وكالات التوظيف). ويُعد هذا التمييز جوهرياً لضمان استقطاب الأفراد الأكفأ لشغل الوظائف الشاغرة وتحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وقدرات المرشحين.

. (زويلف، 2001، صفحة 66)

و فيما يلي تفصيلا للمصادر الداخلية و المصادر الخارجية :

1-4 **المصادر الداخلية:**

هي إحدى الطرق الفعّالة التي تعتمد عليها المؤسسات في شغل الوظائف الشاغرة. حيث يُعتبر العاملون الحاليون في المؤسسة من أبرز المصادر التي يمكن الاستفادة منها لملء هذه الوظائف. إذا شغرت وظيفة معينة، يتم الإعلان عنها داخل المؤسسة أولاً، مما يسمح للعاملين الذين تتوافر لديهم الشروط اللازمة التقدم لشغلها.

وفي الحياة العملية، يمكن الحصول على المرشحين المناسبين من داخل المؤسسة عبر إحدى الطرق التالية:

- ✓ **.الترقية:**

قوم بعض المؤسسات بإعداد خطط ترقية متكاملة تكون واضحة ومعلنة لجميع العاملين، وقد تُصمم هذه الخطط في شكل "خرائط ترقية" (Promotion Charts) تُبيّن من خلالها العلاقات الوظيفية بين مختلف المناصب، والمسارات الممكنة للتنقل من وظيفة إلى أخرى، إضافة إلى الإجراءات والخطوات الواجب اتباعها للترقية من المستويات الأدنى إلى المستويات الأعلى. ومن أجل أن تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، ينبغي أن تستند عملية الاختيار على معايير موضوعية وعادلة، يسهل فهمها واستيعابها من قبل جميع الموظفين. (سلطان، 2003، صفحة 119)

تعتمد بعض المؤسسات على خطط ترقية واضحة ومتكاملة، يتم الإعلان عنها لجميع الموظفين، وتشمل هذه الخطط عادةً خرائط ترقية (Promotion Charts) تُبيّن العلاقة بين الوظائف المختلفة، والمسارات المهنية الممكنة، إضافة إلى الإجراءات والشروط اللازم اتباعها للانتقال من وظيفة أدنى إلى أخرى أعلى.
ولكي تحقق هذه البرامج أهدافها، يجب أن تستند قرارات الترقية إلى معايير موضوعية وعادلة، تضمن الشفافية وتُسهل على الموظفين فهم آلية الترقية ومبرراتها

- ✓ **.النقل بين الوظائف المختلفة:**

يعد النقل الوظيفي أحد أساليب توظيف الأفراد داخليًا، ويتم من خلال نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة أو من فرع إلى آخر، دون أن يتضمن ذلك بالضرورة تغييرًا في الأجر أو مستوى المسؤولية أو السلطة. ويُستخدم النقل الداخلي لتحقيق توازن في توزيع القوى العاملة بين الإدارات، خاصة في الحالات التي تشهد تكدسًا في بعض الأقسام مقابل نقص في اقسام أخرى (سلطان، 2003، الصفحات 119-120)

- ✓ **الإعلان و التنافس:**

تُعد سياسة الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة من الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم المؤسسة بإبلاغ موظفيها عن الشواغر المتاحة داخل مختلف الأقسام، مع توضيح المتطلبات والمؤهلات اللازمة لكل وظيفة. وتهدف هذه الخطوة إلى إتاحة الفرصة أمام الموظفين المؤهلين للتقدّم بطلباتهم، بما يُعزز مبدأ تكافؤ الفرص، ويُحفّز الموظفين على تطوير ذواتهم والتقدم في مسارهم المهني داخل المؤسسة (شلتوت، 2009)

✓ **مخزون المهارات :**

يتم استخدام هذا الأسلوب في التوظيف الداخلي عندما تمتلك المؤسسة تصورًا دقيقًا ومتكاملاً عن القدرات والمهارات المتاحة لدى العاملين. إذ يتم كحطوة أولى تحديد احتياجات كل وظيفة من حيث الخبرات، المؤهلات، والقدرات المطلوبة، ثم الرجوع إلى قاعدة بيانات "مخزون المهارات" لتحديد الموظفين الذين تتوفر لديهم هذه المتطلبات.

وبناءً على ذلك، تُشغل الوظائف الشاغرة إما من خلال الترقية أو النقل الداخلي، بما يضمن تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وإمكانات الموارد البشرية المتوفرة

2-4 المصادر الخارجية:

رغم ما قد تمتلكه من قدرات ذاتية وكفاءات بشرية داخلية، إلا أن الحاجة تستدعي في كثير من الأحيان اللجوء إلى المصادر الخارجية لتوفير الموارد البشرية، لا سيما لشغل المناصب في مستويات تنظيمية متعددة أو لتلبية احتياجات تتطلب مهارات وخبرات نوعية قد لا تكون متوفرة داخليًا. وتشمل المصادر الخارجية للاستقطاب ما يلي: (زويلف، 2001، صفحة 60)

✓ **الإعلانات:**

يعد الإعلان عن الوظائف من بين المصادر الخارجية التي تعتمد عليها المؤسسات لاستقطاب الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة، لا سيما عند تعذّر شغلها من داخل المؤسسة. وقد ازدادت أهمية هذا الأسلوب بشكل ملحوظ في ظل ارتفاع مستويات التعليم وانتشار وسائل الإعلام والاتصال ، مما جعله وسيلة فعّالة للوصول إلى عدد أكبر من المرشحين المؤهلين.

ويتم الإعلان عن الوظائف عادةً من خلال الصحف العامة أو المجلات المتخصصة، بحسب طبيعة الوظيفة ومستواها، وذلك بهدف جذب أفضل الكفاءات المتاحة في سوق العمل، والترويج لفرص العمل داخل المؤسسة بشكل احترافي ومنظم.

✓ **وكالات الاستخدام:**

- **الوكالات العامة (الحكومة) :**

تكون هاته الوكالات من قبل الدولة تُنشئها الدولة بهدف تنظيم سوق العمل، حيث تحتفظ بسجلات وبيانات خاصة بالأفراد الباحثين عن العمل، لا سيما من ذوي المؤهلات الدنيا أو المهارات الأساسية.

تنتشر في البلدان الرأسمالية تساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع كما تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية و النامية أيضا لتساهم في تحقيق التوازن في حركة العمل بين العاملين من حيث العرض و الطلب السائد في السوق

- **الوكالات الخاصة:**

تستخدم الوكالات الخاصة غالبًا كمصدر لتوفير العمالة غير الماهرة، إلا أن دورها قد توسّع في الدول المتقدمة ليشمل أيضًا تسهيل عملية التوظيف وتوفير الوقت والجهد على المؤسسات، خاصة عند قيامها بمهامها بكفاءة.

ورغم أهمية هذه المكاتب، إلا أن هناك انتقادات متكررة تتعلق بقيام بعضها بإرسال مرشحين غير مناسبين دون إجراء تصفية دقيقة أو تمييز فعلي بين الكفاءات العالية والمنخفضة، مما قد يؤثر سلبًا على جودة التوظيف.وغالبًا ما تُفرض رسوم مالية مقابل خدمات هذه المكاتب، وقد يتحمّلها إما صاحب العمل أو الباحث عن العمل، وذلك حسب الاتفاق والسياسات المعمول بها في سوق العمل المحلي.

- **الجامعات و المعاهد**

تعد الجامعات و المعاهد من المصادر الهامة لاستقطاب و توفير العمالة الجديدة ، خاصة فيما يتعلق بمناصب على مستوى الإدارة الدنيا، و تعد هذه المصادر فرصة لاستقطاب طاقات شابة تمتلك معارف في الجانب الاكاديمي يمكن تطويرها وتوجيهها بما يتناسب مع ثقافة وأهداف المؤسسة، مما يُسهم في بناء قاعدة قوية من الموارد البشرية المؤهلة على المدى الطويل.

- ✓ **توصية العاملين الحاليين:**

يمكن اعتبار التوصيات المقدمة من العاملين الحاليين داخل المؤسسة من الوسائل الشائعة والمعمول بها في عملية استقطاب الموارد البشرية، حيث يشير العديد من الباحثين والمتخصصين إلى أن هذا المصدر يُمثل أداة فعّالة في التوظيف، خصوصًا عندما تصدر التوصية عن موظفين يتمتعون بالكفاءة العالية، والولاء، والنزاهة، والقدرة على التقييم الموضوعي لمن يرشحونه.

وتعتمد بعض المؤسسات على هذا الأسلوب لما له من آثار إيجابية على تعزيز مشاعر الرضا والانتماء لدى العاملين الحاليين، فضلاً عن المساهمة في تقليص تكاليف التوظيف المرتبطة بعمليات الإعلان والاستقطاب.

ومع ذلك، فإن هذا المصدر لا يخلو من السلبيات، إذ قد يؤدي إلى الحد من فرص الإدارة في الوصول إلى كفاءات خارجية متميزة، كما يمكن أن يُفضي إلى ظهور جماعات داخلية مبنية على العلاقات الشخصية (المحاباة أو القربى)، ما قد يُؤثر سلبًا على الأداء العام ويُخل بمبدأ تكافؤ الفرص، الذي يُفترض أن يضمن حصول الأفراد المؤهلين على فرص عمل عادلة بناءً على الكفاءة والجدارة فقط

- ✓ **الجمعيات و النقابات المهنية:**

غالبًا ما يتم الاعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية لتوفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها، حيث تقوم هذه الهيئات بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات التي تكون مطلوبة في الأسواق المحلية.

من خلال هذه الأنشطة، تساهم الجمعيات والنقابات المهنية في:(الخرشة، الصفحات 99-101)

توفير فرص العمل ،تقديم خدمات تدريبية وتأهيلية، تزويد المؤسسات بالاختصاصات المطلوبةو تعزيز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية

- ✓ **الاستقطاب الإلكتروني:**

تستفيد العديد من المؤسسات من التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات، لا سيما في مجال استقطاب الموارد البشرية، حيث أصبح الاستقطاب الإلكتروني أحد أبرز الأساليب الحديثة في إدارة التوظيف. ويتميّز هذا الأسلوب بالسرعة في الحصول على طلبات التوظيف، وسهولة فرز واستبعاد المرشحين غير المؤهلين من خلال أنظمة إلكترونية ذكية تعتمد على معايير محددة مسبقًا.

كما يتيح هذا المصدر للمؤسسات الوصول إلى شريحة أوسع من الكفاءات في وقت قياسي، مع تقليص التكاليف المرتبطة بعمليات التوظيف التقليدية، مما يُعزز من كفاءة وفعالية عملية الاستقطاب.

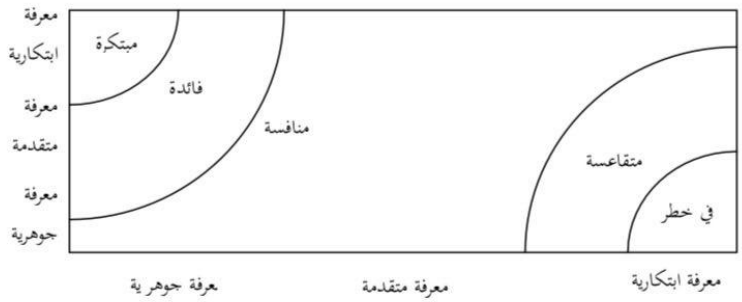
ثانيا : الية صناعة راس المال الفكري

يهدف هذا البعد إلى تمكين الموارد البشرية من خلال تطوير معارفهم و مهارتهم ، مع التركيز على خفض مستوى المقاومة الداخلية للتغيرات التنظيمية. كما يسعى إلى ترسيخ حالة من التفاهم والتقارب الفكري بين الأفراد، بما يخلق بيئة عمل متناغمة تسهم في تحقيق الأداء الجماعي الفعّال وتعزيز استقرار المؤسسة. (يحضية، 2005، صفحة 125) و من بين استراتيجيات صناعة راس المال الفكري نجد : (العنزي، 2001، الصفحات 267-272)

1- خريطة المعرفة knowledge map: تُعرف خريطة المعرفة على أنها تمثيل بصري للمعرفة الحيوية داخل المؤسسة، والتي تُسهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتستند هذه الخريطة إلى تحديد نوع المعرفة التي ينبغي مشاركتها، ومع مَن سيتم تبادلها، وأين يمكن العثور عليها داخل المنظمة.

وبناءً على ذلك، تقوم المؤسسة برسم خريطة معرفية تساعدها على تحديد محفظة المعرفة الحالية، واكتشاف الفجوات المعرفية التي قد تعيق تحقيق الأداء الأمثل، بما يُمكّنها من تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة المعرفة وتوظيفها. و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم 5:

شكل رقم (05): اطار خريطة المعرفة



المصدر : (zack، 1999، صفحة 134)

من خلال الشكل يتضح أن هناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحددها الخريطة و هي :

- المعرفة الجوهرية :

تمثل الحد الأدنى من المعرفة اللازم لتمكين المنظمة من العمل ضمن القطاع الذي تنشط فيه، حيث تساعدها على فهم قواعد السوق وآليات التفاعل فيه. وعلى الرغم من أهميتها للبقاء التنظيمي، إلا أن هذا النوع من المعرفة لا يتيح للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد، إذ يمكن للمنافسين اكتسابها بسهولة.

- المعرفة المتقدمة :

تشير إلى مستوى أعمق من المعرفة يمكّن المنظمة من تطوير قدرات تنافسية قائمة على الفهم المتخصص والتطبيق الفعّال للممارسات المعرفية. وتعد هذه المعرفة عاملاً حاسمًا في تمكين المنظمة من التنافس على أساس التميز المعرفي، مما يُحسن من أدائها ويعزز مكانتها السوقية

- المعرفة الابتكارية :

مثل أعلى درجات المعرفة التنظيمية، إذ تُمكّن المنظمة من صياغة استراتيجيات غير مسبوقة، وقيادة التغيير داخل القطاع الذي تنشط فيه. هذا النوع من المعرفة يُعد مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية المستدامة، نظراً لصعوبة تقليده واعتماده على الإبداع المستمر والقدرة على تقديم حلول فريدة.

2-بناء أنسجة فكرية :

تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم مع بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ، ليشكل مشروع اخر بمجموعة ابتكارية جديدة و نسخة اخرى و تعلم جديد اخر

3- القيادة الذكية smart leadership

إنّ إنتاج المعرفة والتعامل الفعال مع الأفراد ذوي الكفاءة العالية يتطلب توافر رأس مال فكري متقدم، تدعمه قيادة ذكية تمتلك رؤية استراتيجية قائمة على التعلم التنظيمي. فالمدير الذكي لا يكتفي بدور الموجه أو صاحب السلطة، بل يتجاوز ذلك ليكون محفزًا وميسرًا لعملية التعلم داخل المنظمة. إنه يلعب دور المساعد في تمكين الأفراد من تطوير معارفهم ومهاراتهم، ويُشجع بيئة تشاركية يكون فيها التعلم عملية جماعية مستمرة، بدلاً من أن يقتصر دوره على إصدار الأوامر أو تقديم التعليمات المباشرة. وبذلك، تساهم القيادة الذكية في تحويل المنظمة إلى كيان تعلمي ديناميكي قادر على التكيف والابتكار في بيئة تنافسية متغيرة.

المطلب الثاني : أساليب تنشيط و تطوير رأس المال الفكري

سيتم التطرق إلى الأساليب المطورة و المنشطة لرأسمال الفكري وفقا للعناصر التالية :

أولا : عصف الأفكار

يعتمد هذا الأسلوب على تكوين مجموعات صغيرة تتراوح عادة بين 5 إلى 10 أفراد، تُعرض عليهم مشكلة محددة تواجه المنظمة، بهدف تحفيزهم على طرح أكبر قدر ممكن من الأفكار والحلول المحتملة.

تنبع فعالية هذا الأسلوب من تنوع الخلفيات المعرفية مهارات أعضاء المجموعة، وهو ما يعكس ثراء رأس المال الفكري داخل المنظمة. إذ يُسهم تباين وجهات النظر في إثراء النقاش وتوليد حلول مبتكرة قد لا تظهر في السياقات التقليدية. ومن خلال تشجيع العاملين على المساهمة بأفكارهم الخاصة، فإن المنظمة تعزز من شعور الانتماء والارتباط المهني لديهم، نظراً لأن الحلول المقترحة هي نتاج مباشر لمشاركتهم. وهذا بدوره يؤدي إلى حرص أكبر على تنفيذ الأفكار الناتجة، باعتبارها امتداداً لإبداعهم الفردي والجماعي، مما يُسهم في ترسيخ ثقافة الابتكار وتفعيل رأس المال الفكري في بيئة العمل و يعد "أليكس أوزبورن" (Alex Osborn) أول من ابتكر أسلوب العصف الذهني، حيث قدمه لأول مرة سنة 1953، وتم توضيحه لاحقًا بشكل أكثر تفصيلاً في كتابه المعنون "الخيال التطبيقي" (Applied Imagination) الذي نُشر سنة. (صالح، 2003، صفحة 134)

ثانيا حلقات السيطرة النوعية

هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل كاوروا ايشيكاوا سنة 1961 وهي تتمثل في

من الأساليب التشاركية الفعالة في تحسين الأداء داخل المنظمات حلقات الجودة ، حيث يقوم مجموعة من العاملين، ممن تجمعهم تخصصات ومهام متشابهة، بالاجتماع طوعياً ولمدة ساعة أسبوعياً بهدف مناقشة المشكلات المرتبطة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية. ويتم خلال هذه اللقاءات دراسة طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي بعمق، والسعي إلى تطوير برامج عمل فعالة من خلال تبادل الآراء وتوليد الأفكار واقتراح الاستراتيجيات الملائمة لتنفيذ المهام.

وتُشارك الإدارة العليا في هذه الحلقات بصفة دورية – غالباً مرة أو مرتين سنوياً – بهدف متابعة التقدم المحرز، وتعزيز روح المشاركة والتقدير للجهود المبذولة من قبل العاملين. وقد أظهرت التجارب التطبيقية، لاسيما في بعض المصانع اليابانية، الأثر الملموس لهذا

الأسلوب؛ حيث استطاعت إحدى المؤسسات التي طبقت هذا النموذج من خلال 15 حلقة جودة أن تحقق وفورات مالية سنوية قدرها 2.844.000 دولار خلال السنوات الأولى للتطبيق.

وتؤكد الدراسات الميدانية أن حلقات الجودة تحظى بقبول واسع من قبل العاملين، نظراً لما توفره من مناخ داعم للمشاركة والحوار، كما تساهم بفاعلية في تقليل نسب الغياب، إلى جانب تفعيل واستثمار الطاقات الفكرية من خلال استقبال آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بتطوير بيئة العمل وتحسين العمليات. (كظيم، 1985، صفحة 40)

ثالثا أسلوب الإدارة على المكشوف

هو أسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة، ورأس المال الفكري خاصة وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات، و لقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ، بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم ، و غربلة الاقتراحات نحو التطوير (شعاع، 1996، صفحة 25)

رابعا : أسلوب الجماعات الحماسية

يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الانجازات الصعبة، وكذا المتسمة بعاملي المخاطرة والمغامرة. وهي تقوم على توليد الإثارة والمتعة في المناقشة ،بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل، ويزيدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة مع تسهيل المحاورات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية، البريد الالكتروني، وشبكات الحاسوب. . (leavtt H. , 1995)

كانت هذه بعض الأساليب المعتمدة لتطوير رأس المال الفكري وتفعيل الاستفادة من أفكاره

المطلب الثالث : اساليب المحافظة على رأس المال الفكري

بعد التطرق إلى الأساليب التي من شانها أن تنشط رأس المال الفكري و تطوره سيتم التطرق إلى الأساليب المعتمدة للمحافظة عليه:

برزت عدة دراسات في هذا السياق فقد بلغ عدد الكتاب و الباحثين في هذا المجال 14 باحثا عربيا، 18 أجنبيا و في ما يلي ابرز ما توصلوا إليه في جانب دراساتهم

أولا : تنشيط الحفز المادي و الاعتباري

توجد مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تحفز الفرد على أداء مهامه بأعلى مستوى من الكفاءة، وذلك من خلال تلبية حاجاته ورغباته على المستويات المادية والمعنوية والاجتماعية، مما يسهم في توجيه سلوكه نحو الإنجاز. وتتمثل هذه العوامل في: :

1 الجوانب المادية كالأجور ، المكافآت و مشاركة الأرباح و التي تعد تحفيزا ماديا للفرد و تساهم في تعزيز الدافعية لدى الافراد .

2 الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة، منح الألقاب، الكلمة الطيبة

كلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء، جائزة أفضل موظف كصور للتحفيز المعنوي (النصر، 2005، صفحة 45)

3 الجوانب الاجتماعية و تضم احترام جميع العاملين دون تمييز، تعزيز مكانتهم الاجتماعية، وتقديم خدمات مهمة كالرعاية الصحية، توفير السكن، وإتاحة فرص استكمال التعليم العالي

ثانيا : التصدي للتقادم التنظيمي

يشير مفهوم التقادم إلى الحالة التي يصبح فيها الفرد غير قادر على مواكبة التغيرات والتطورات المستمرة في مجال اختصاصه، نتيجة لعجزه عن تطوير مهاراته وخبراته بشكل منتظم. أما مواجهة التقادم، فتشمل كافة الإجراءات والوسائل التي تعتمدها المنظمة بهدف تنمية قدرات ومهارات وخبرات العاملين، بما يضمن قدرتهم على مواكبة آخر المستجدات في مجالات عملهم (Luthains، 1985) كما أن هذا التصدي لابد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا و هي :

- تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم المهارات والخبرات الإدارية والفنية، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء.
- . تقادم القدرات و يظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد مثل انخفاض المرونة في التعلم أو ضعف التكيف مع بيئة العمل المتغيرة. .
- . التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات الاجتماعية، ويتم ملاحظة ذلك من خلال : إجراء تقويم للأداء، أو من خلال استمارة الاستقصاء. و يكون بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي و البعدي. (صالح، 2003، صفحة 148)

ثالثا :مواجهة الإحباط التنظيمي

حسب Flippo الإحباط هو حالة تنشأ عندما يعجز الفرد عن إشباع بعض حاجاته، رغم ما يبذله من سلوك وجهد لتحقيق ذلك، مما يؤدي إلى ظهور انفعالات سلبية يصعب كبتها أو تجاهلها او التحكم فيها ، ويجد الفرد نفسه في مواجهة مشاعر الإحباط.

أما الدباغ، فيعرف الإحباط بأنه حالة نفسية تنتج عن فشل الفرد في تحقيق أهداف معينة، نتيجة مواجهته لعوائق أو صعوبات تفوق قدرته على المواجهة أو التحكم، مما يؤدي إلى شعور بالعجز وفقدان السيطرة (الوهاب، 1993، صفحة 33)

و تبرز مظاهر الإحباط التنظيمي في عدة جوانب مترابطة، كماهو موضح ادناه:

المظاهر المادية: وتظهر في سلوكيات عدوانية مثل التدخل في شؤون الآخرين، أو حتى تخريب المعدات والأجهزة.

المظاهر النفسية: وتنعكس في شعور الأفراد بعدم الرضا، والاستياء، والتوتر، والقلق، وقد تصل إلى حالات من الاكتئاب.

المظاهر التنظيمية: وتُلاحظ من خلال ارتفاع نسب الغياب، وزيادة معدل دوران العاملين، وكثرة الشكاوى، إلى جانب ضعف الانتماء والولاء تجاه المنظمة.

ويتم تشخيص حالات الإحباط التنظيمي من خلال أدوات متعددة، مثل استمارات الاستقصاء الدورية الموجهة للعاملين، أو عبر المقابلات الشخصية والتفاعل المباشر معهم، بالإضافة إلى تقويم الأداء. ويُعد الهدف من هذا التشخيص هو التعرف على أسباب الإحباط والعمل على إشباع الحاجات المختلفة للعاملين، بما يسهم في رفع رضاهم وتحسين أدائهم العام

رابعا :تقليل فرص الاغتراب التنظيمي

يعرف الاغتراب على انه حالة نفسية واجتماعية تهيمن على الفرد، تجعله يشعر بالغربة والانفصال عن بيئة عمله ومحيطه المهني. وقد عبّر عنه الصائغ بأنه يمثل حالة من عدم التكيف مع المحيط التنظيمي والبيئة المهنية، أو أنه يعكس ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة.

ولمواجهة هذه الظاهرة، ينبغي على المنظمات تعزيز التحفيز الداخلي والخارجي، والعمل على استعادة ثقة العاملين بأنفسهم وباحتياجاتهم المهنية، مما يسهم في التقليل من حدة الاغتراب ويدعم اندماجهم الإيجابي داخل المؤسسة.

ومن اللافت أن الأفراد المبدعين والمبتكرين، وأصحاب القدرات الفائقة – الذين يُشار إليهم غالبًا برأس المال الفكري – هم الأكثر عرضة للشعور بالاغتراب، نظراً لسعيهم المستمر لاكتشاف أفكار جديدة وتبني مبادئ قد تتناقض مع المعايير السائدة في بيئتهم التنظيمية.

ولهذا أكد Arnold على أهمية رعاية هؤلاء الأفراد، مشددًا على أن:

"المبدعون كانوا وما زالوا وسيظلون الثروة الحقيقية للأمة، والوطن يحقق تقدمه من خلال احتضانهم واستثمار طاقاتهم، ومن خلال منع شعورهم بالغربة داخل المجتمع والمؤسسة."

خامسا: تعزيز التميز التنظيمي

يشير التميّز التنظيمي إلى مجموعة من الأساليب والممارسات الهادفة إلى تحفيز وتعظيم المساهمات الفكرية للعاملين داخل المنظمة،من خلال استثمار المعرفة الضمنية والأفكار الإبداعية التي يحملها الأفراد. ويتحقق هذا التميز عبر مجموعة من الإجراءات التنظيمية التي تشمل: تشجيع الإبداع والابتكار، ترسيخ ثقافة العمل الجماعي، احترام التعددية في الآراء، وتعزيز الحوار المفتوح بين مختلف المستويات الإدارية.

وتعمل هذه الممارسات على بناء بيئة عمل نشطة وتشاركية، تسهم في تيسير تدفق المعرفة وتبادل الخبرات، مما يدعم التطوير المستمر والقدرة التنظيمية على التكيف مع المتغيرات، ويعزز بالتالي القدرة التنافسية للمنظمة في بيئة عمل سريعة التحول (engineers، 1975، صفحة 22). وهذا من شانه زيادة عدد المتميزين في المنظمة، أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المنظمة سمة القوة والبقاء.

يعد استقطاب والمحافظة على رأس المال الفكري من أهم التحديات الاستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن القدرة على جذب العقول المتميزة والاحتفاظ بها تُعد ميزة تنافسية لا تقل أهمية عن الموارد المالية أو التكنولوجية. ويتطلب ذلك تبني سياسات ذكية لإدارة الموارد البشرية والمعرفية، تعزز من بيئة العمل وتدعم نقل المعرفة وتوثيقها داخلياً لضمان استمرارية النجاح

المبحث الثالث : قياس رأس المال الفكري

تعددت وجهات نظر الباحثين و الدارسين لرأس المال الفكري حول قياس رأس المال الفكري و اعتبره امرا صعبا للغاية و تعددت مداخل و نماذج القياس كما هناك العديد من الدوافع و تكتسي عملية القياس أهمية معتبرة سيتم الوقوف عند كافة هاته العناصر من خلال المطالب الاتية :

المطلب الأول : دافع و أهمية قياس رأس المال الفكري ؛

المطلب الثاني : مداخل قياس رأس المال الفكري ؛

المطلب الثالث : نماذج قياس رأس المال الفكري.

المطلب الاول : دافع واهمية قياس رأس المال الفكري

تعد عملية القياس أحد العناصر الأساسية في البحوث الإدارية، إذ تمثل الوسيلة الفضلى لفهم الظواهر والوقائع محل الدراسة بشكل دقيق. وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع من قبل الباحثين ومتخذي القرار في مجال الإدارة، نظرًا لأهمية القياس في تحويل الظواهر المجردة إلى بيانات كمية قابلة للتحليل.

فقياس الظاهرة يُعد خطوة ضرورية لتوفير معلومات ذات دلالة، تسهم في دعم عملية اتخاذ القرار، وتمكّن المسؤولين من اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل الممكنة، وفي الوقت المناسب، ما يعزز فعالية القرار وكفاءته. (عنزي، صفحة 273) فقياس رأس المال الفكري يشير إلى مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على إمكانية قيامه بمهمات وأنشطة وظيفية معينة. وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة. (Kaplan، 1993، صفحة 105)فمفهوم قياس رأس المال الفكري ينصب على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى.

اما عن اهمية قياس رأس المال الفكري ابتداءا من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الادارة و المالكين بمبررات الاهتمام بها و الانفاق عليها (عنزي، صفحة 274)

يلخص skym ضرورات قياس راس المال الفكري بالاتي :

- يوفر أساسا لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية و يتفق

berg مع هذا الاتجاه اذ يرى ان راس المال الفكري يعد اساس في تحديد القيمة لمنظمات الاعمال و اداء الاقتصاد الوطني .

- يحفز الإدارة على التركيز على ما هو أساسي ، من خلال تسليط الضوء على النشاط والفعل بدلاً من مجرد وجود أو غياب أرصدة المعرفة. فلم يعد يقتصر على توفر المعرفة بحد ذاتها، بل في وجود أدوات ومنهجيات فعّالة لقياسها وتقييمها.
- يستخدم رأس المال الفكري كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة، من خلال التركيز على العائد المتوقع والمنفعة المحققة من هذه الأنشطة. ويُعزز هذا التوجه الاعتقاد بأن رأس المال الفكري يُمثّل القدرة الوطنية الكامنة التي تُشكل ركيزة التطوير المستقبلي و تندرج أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي :

– تكشف عملية القياس على خصائص وقدرات الأفراد العاملين بالمنظمة. كما انه يحدد ذوي القدرات الإبداعية و المتميزة منهم ومن ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف وتبني المصدر الثمين المتمثل في رأس المال الفكري ، و الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين؛

– تقدم مقاييس كمية وموضوعية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل ، و هو ما يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلا ، مع تكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين وضمان البقاء في عالم المنافسة؛

– كما انه يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة و الضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاءاتهم، و كذا حماية خبراتهم من التقادم؛

– قياس رأس المال الفكري يمثل مؤشرا لتقويم أداء المنظمة، من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسة التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، مع بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعة حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف.

المطلب الثاني : مداخل قياس رأس المال الفكري

لقياس رأس المال الفكري وجدت ثلاث مداخل رئيسية متمثلة في مدخل محاسبة الموارد البشرية،

مدخل التعلم التنظيمي، و كذا مدخل الملكية الفكرية.

اولا: مدخل محاسبة الموارد البشرية

إن محاسبة الموارد البشرية تعد مفهوم فلسفي، يهتم بكل العمليات الحسابية الملموسة و غير الملموسة التي تقوم بها المنظمة من اجل تقييم رأس مالها الفكري، و ذا بالاعتماد على كل الأنظمة المتواجدة بالمنظمة من نظام معلومات محاسبي، نظام مراقبة التسيير....الخ.

و فيما يلي بعض التعاريف :

1–التعريف الكلاسيكي لمحاسبة الموارد البشرية

يركز على تعريف محاسبة الموارد البشرية من منظور الأجر أو الراتب، وهو تعريف مشتق من وظيفة

المحاسبة العامة حيث يعتبر هذا التعريف أن محاسبة الموارد البشرية هي محاسبة الأجور التي تعنى بحساب مختلف مستحقات العمال من خلال العمل على تحديد مكونات أجرة أو راتب العمل .

و هناك تعريف آخر يضيف إلى الأجر والراتب مختلف مصاريف التدريب والتكوين.حيث يعرف محاسبة رأس المال الفكري على أنها المحاسبة التي تعنى بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الرواتب أو الأجور، مختلف مصاريف التكوين والتدريب، وبالتالي يتم تقييم رأس المال الفكري على أساس مستحقات العامل من أجر بالإضافة إلى مصاريف التدريب و التكوين. وقد وجهت انتقادات للتعريفين السابقين، كونهما يركزان على القيمة المادية دون العناية بالجانب غير الملموس مثل الأداء .و عليه ظهرت التعاريف الحديثة لمحاسبة الموارد البشرية. (اقنيني، 2007، صفحة 47)

2- التعريف الحديث لمحاسبة الموارد البشرية

من بين التعاريف الحديثة الواردة في هذا المجال نجد تعريفا يركز على تقييم رأس المال الفكري

بالإضافة إلى الأجر ومصاريف التكوين إلى جانب الأداء. حيث يرى أن محاسبة الموارد البشرية مهمتها قياس القيمة المادية والمعنوية للعنصر البشري داخل المنظمة من خلال تحديد اثر أداء وكفاءة

وكذا مرد ودية العنصر البشري على مرد ودية المنظمة. أما جمعية المحاسبة الأمريكية فتعرفها على أنها:العملية الخاصة بتحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بالمعلومات. (محمدالوهاب، 1984، صفحة 53)

يعرفها كذلك برومت على أنها عملية تتعلق بقياس العنصر البشري في المنظمة مع إعداد التقارير

اللازمة لذلك. في حين أن ماتز ويسري فإنهما يعرفانها على أنها عملية تعلق بتقدير القيمة المالية للعنصر البشري أفرادا وجماعات في المنظمات و المجتمع، مع متابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القيمة خلال الزمن .

وعليه يمكن القول أن محاسبة الموارد البشرية ضرورة ملحة، فهي تتعلق بقياس القيمة الاقتصادية للعناصر البشرية من خلال مختلف العمليات الحسابية المتعلقة بتقييم تكلفة المورد البشري، تقييم أداؤه مع إظهار اثر كل ذلك على الأداء الكلي للمنظمة في ظل بيئة الأعمال التي تنشط فيها.

إضافة إلى كل ذلك، نشير إلى وجود اختلاف في الآراء بمجال محاسبة الموارد البشرية. حيث أن الرأي الأول يرى أن تعامل الأموال المستثمرة في أنشطة الموارد البشرية معاملة الأصول الإدارية، وتحمل على حسابات النتيجة، أي في الجانب المدين.في حين يرى الرأي الثاني وهو الرأي الغالب، والذي يذهب إلى ضرورة التمييز بين المصروفات

الإدارية والنفقات الرأسمالية.بحيث يعامل الجزء الإداري منها كمصروف في الفترة التي تتحقق فيها منافعها، ومن ثم فإذا كانت منافع التكلفة تتعلق أو تفيد عدة سنوات، فانها يجب أن تعالج كأصل باعتبار أن هذا من خصائص الأصل.

حيث يعرف هيرمنسون الأصل على انه: مورد نادر ، قادر على إعطاء منفعة أو خدمات اقتصادية في المستقبل و بناءا على هذا فانه يمكن تطبيق مفهوم الأصل على رأس المال الفكري، كما أن التكاليف المتعلقة به تعالج معالجة الأصول. (P.K.Gupta., p. 22)

ثانيا : مدخل التعلم التنظيمي

يركز مدخل محاسبة الموارد البشرية على الأفراد كوحدات إنتاج معرفي، إلا أنه غالبًا ما يتجاهل أثر تفاعل هؤلاء الأفراد مع المنظمة، لاسيما من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم بمرور الوقت. ويهتم هذا المدخل بتحليل العلاقة بين التعلم والتكلفة، بوصفه عملية تؤدي إلى اكتساب معرفة أو مهارة جديدة. ومن بين القواعد التي يقوم عليها هذا التحليل إمكانية قياس حجم التكاليف المرتبطة

بالتعلم، ومن ثمّ رسملتها كجزء من رأس المال الفكري للمؤسسة. ومع ذلك، يظل التحدي قائماً في كيفية قياس قيمة التعلم نفسه، أي تطوير أداة موضوعية وفعالة لقياس وتقييم أنواع محددة من المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد داخل البيئة التنظيمية. (العبيدي، 2005، صفحة 5)

ثالثا :مدخل الملكية الفكرية

يوضح هذا المدخل ان حقوق الملكية الفكرية تمثل رأس المال الفكري للمنظمة، وهو ما يبين أن الملكية الفكرية تعني أن أي منتوج للعقل البشري يتجسد في شكل أفكار، اختراعات، أسلوب عمل مبتكر ، علامة تجارية ، أو نظام لعمليات تصنيع بحيث تمتلك قيمة اقتصادية في السوق.

ويتميز هذا المدخل في استناده مجموعة من القوانين التي تنظم أين وكيف يمكن تسجيل كل نوع من أنواع الملكية الفكرية، وطبقا لهذا المدخل يمكن قياس وتقييم الأنواع التالية من الملكية الفكرية كحقوق الطبع ،براءات الاختراع، أسرار العلامة التجارية، الأعمال

الخفية، و بالرغم من وضوح هذا المدخل إلا انه يصعب عليه تقييم المعرفة الضمنية التي تعبر عن ثقافة المنظمة والتي تؤثر تأثيرا واضحا في أدائها و لكن يصعب تجسيدها لأغراض التقييم مع المعرفة الصريحة والتي من أمثلتها الملكية الفكرية.

هناك فرضية أخرى لقياس رأس المال الفكري وهي أكثر بساطة، تقوم على أساس أن قيمة رأس المال الفكري تساوي الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة، والقيمة المحاسبية لها، حيث نجد في كثير من الأحيان أن قيمة المنظمة في السوق أعلى بكثير من قيمة أصولها المادية المسجلة محاسبيا، وهو ما يبرر وجود قيمة معنوية بشراء شركة IBM أو أصول غير مادية غير مسجلة محاسبيا، فعلى سبيل المثال في 1995 ، قامت شركة ب 3.5 مليار دولار، و التي لم تكن تساوي على الأوراق سوى 230 مليون دولار. أي بيعت Lotus اشترت قاعدة تحتوي على IBM، بمبلغ يعادل 15 مرة من قيمتها المحاسبية، لأنه على مستوى الأصول المعنوية آراء الملايين من الزبائن، نشاطات مكثفة للبحث و التطوير، خبرات فرق التطوير ، علامة تجارية ...الخ.أي أن قيمة رأس مالها الفكري أو الأصول المعنوية قد تساوي أضعاف قيمة الأصول المادية في المنظمة التي تعتمد على المعرفة. (العبيدي، 2005، صفحة 6)

المطلب الثالث : نماذج قياس رأس المال الفكري

من بين النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري ما يلي :

أولا :نموذج النقاط المتوازنة

يعتبر هذا النموذج المحاولة الأولى لتصميم نظام قياس أداء يترجم استراتيجية المنظمة إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس، من خلال تقديم نظام متعدد الأبعاد يدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية.

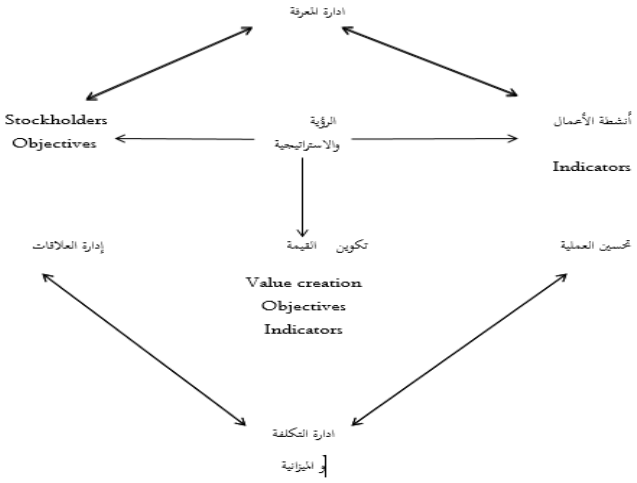
ويعمل هذا النظام ضمن سلسلة مترابطة تهدف إلى خلق قيمة مضافة حقيقية لرأس المال الفكري. وقد اطلق عليه اسم "بطاقة الأداء المتوازن" (Balanced Scorecard) لكونه يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وتلك طويلة الأجل، وبين الأداء المالي ومؤشرات الأداء غير المالية، وكذلك بين النتائج المحققة ومحفزات الأداء المستقبلية. (Kaplan R. a., 2004, pp. 87-104)

ويقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة ضمن سياق عملية تكوين القيمة، ويحقق التوازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المؤثرة والمرتبطة بأصحاب المصالح والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية، حيث تمثل المقاييس توازناً بين أربعة توجهات: (الجندي، 2005، صفحة 136)

- المنظور المالي: ويهتم بنظرة المساهمين إلى المنشأة مثل مدى تحقيق معدل متزايد للعائد على رأس المال.
- منظور العملاء: ويهتم بنظرة العملاء إلى المنشأة مثل مؤشر أسعار المنتجات مقارنة بأسعار المنافسين.
- منظور العمليات الداخلية: ويهتم بالمجالات التي تتميز بها المنشأة مثل دورة الإنتاج، وتكلفة الوحدة.
- منظور التعلم والنمو: ويعني مدى قدرة المنشأة في عملية التحسين المستمر وخلق قيمة مثل: النسبة

المئوية لمبيعات المنتجات الجديدة والشكل التالي يوضح نموذج النقاط المتوازنة

الشكل رقم 6: نموذج النقاط المتوازنة



المصدر (2007 ,غالب, p. 23)

ثانيا : نموذج Skandia Navigator

يرى Edvinsson مدير في شركة التأمين Skandia السويدية، أن رأس المال الفكري يعني مضامين المعرفة، الخبرات العملية التكنولوجيا التنظيمية وعلاقة الزبائن، والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق و يتكون من رأس المال الإنساني ورأس المال الهيكلي والتصور الأول كان يركز على خمسة مجالات هي: مجالات التركيز المالي، الزبوني، العملياتي، التطور والتجديد، وأخيراً التركيز على الموارد الإنسانية ويتم قياس هذه المكونات في ضوء 164 مؤشر قياس موزعة على

91 مؤشر لقياس المكونات المعرفية، 73 مؤشر لقياس المكونات التقليدية، غير أن هذا العدد الكبير من المؤشرات غير عملي إلى الحد الذي يؤدي إلى اضطراب الرؤية الاستراتيجية لإدارة وتقييم رأس المال الفكري

بالرغم من اعتماد كثير من الشركات هذا النموذج لاحتوائه على المؤشرات المالية وغير المالية لتحديد القيمة السوقية بالإضافة إلى تحيز النموذج باستخدامه لمكونات رأس المال البشري، كما يفيد في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي المؤشرات المالية ، والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق. (conference mondial d UNI pour les cadres، 2000،، صفحة 17)

و يستخدم كل من Malone و Edvinsson أسلوب متعدد المؤشرات لقياس رأس المال الفكري

ويعرض الجدول التالي عينة من المؤشرات دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات، ولكن يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشر وذلك بالاعتماد على حاجة المدير أو المستثمر للمعرفة

و تتوضح الأصول المعرفية أو رأس المال الفكري في هذه المجموعات بالمؤشرات التالية: (محمد، 2008، الصفحات 289-291)

الجدول رقم (01) مؤشرات رأس المال الفكري

المؤشرات المالية إجمالي الأصول (بالقيمة) إجمالي الأصول/ الموظفين بالقيمة الإيرادات/ إجمالي الأصول %	**المؤشرات المتعلقة بالعملاء** الحصة السوقية (%) عدد العملاء المبيعات السنوية / بالنسبة للعميل القيمة
الناحية المعرفية لدى الموظفين مؤشر القيادة – مؤشر التحفيز عدد الموظفين– مؤشر التوظيف	**التجديد والتطوير** مصاريف تطوير الاكتشاف/ للموظف الواحد مؤشر رضي الموظف – مصاريف التسويق

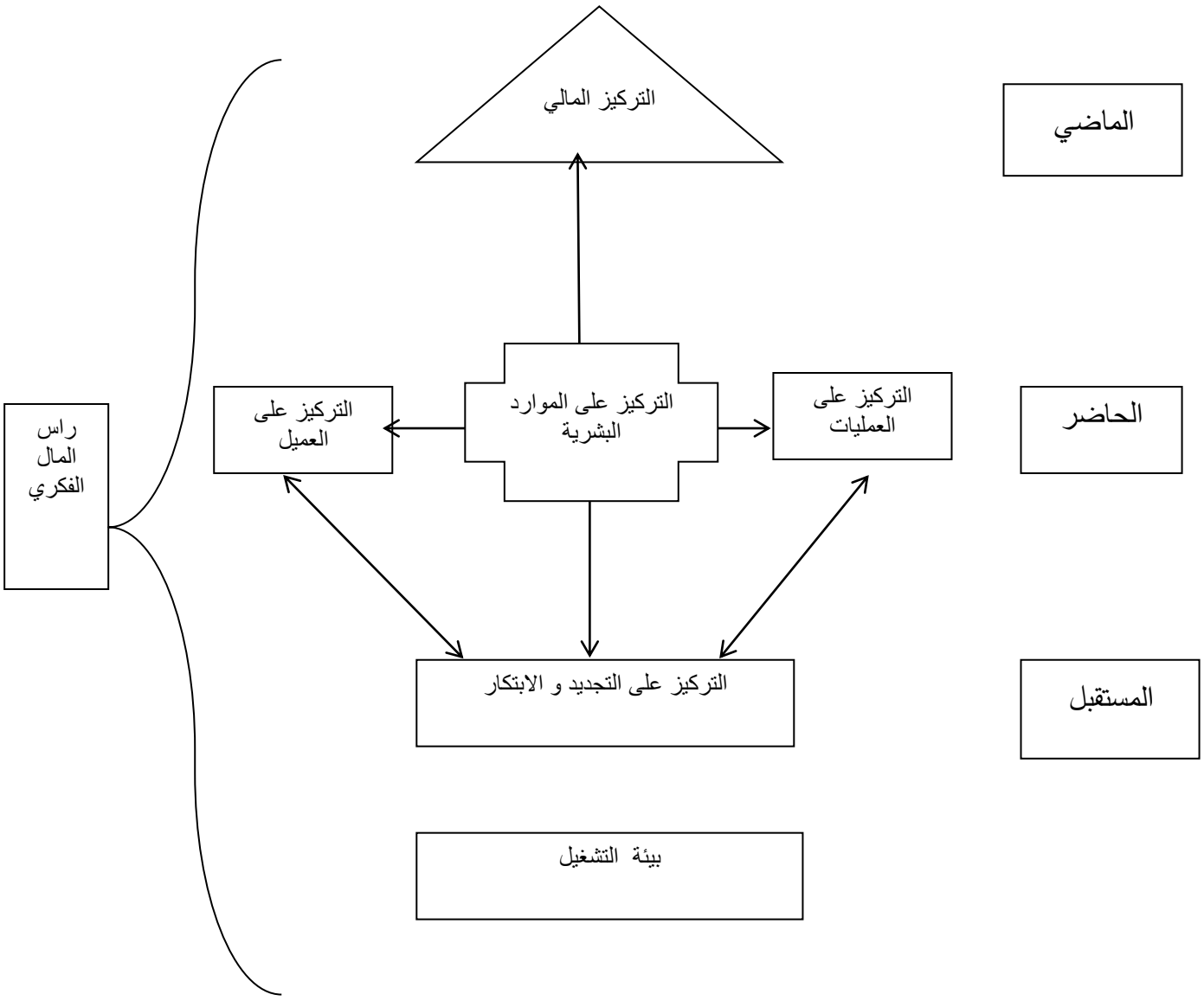
المؤشرات المتعلقة بالعمليات:

1. المصاريف الإدارية/ الإيرادات الإجمالية% تكلفة الأخطاء الإدارية/ الإيرادات الإدارية
2. عدد الحواسيب الإلكترونية بالنسبة لعدد الموظفين – مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة

للموظف الواحد،

والشكل التالي يوضح نموذج شركة Skandia Navigator

الشكل رقم 7: نموذج SKANDIA NAVIGATOR



المصدر (Salomon، 2000)

ثالثا :نموذج Sveiby

يصف Sveiby النموذج بأن له هدف عملي أكثر من نظري من أجل اختبار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المنظمة وبالتالي هو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة في ضوء أربعة معايير النمو-الابتكار-الكفاءة-الاستقرار/المخاطر ويقوم على مفهوم مقابلة

الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية، والأصول الغير ملموسة تتكون من المقدرة الجوهرية والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي بمعنى قياس الفئات الثلاث للأصول غير الملموسة بأربعة مؤشرات النمو والتجديد والكفاءة ومؤشر المخاطر / الاستقرار أيضاً قياس القيمة الدفترية.

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

الملموسة

قيمة الأصول الغير ملموسة= الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي (www.sveiby.com، 2012)

رابعا :نموذج محاسبة الموارد البشرية نموذج Bontis

وفقا لما ذكره Bontis فإن محاسبة الموارد البشرية يمكن أن تمد بمعلومات خارجية لمستخدمي القوائم، كما أنها تساعد الإدارة على انجاز الأهداف الإستراتيجية، وتعمل كنقطة بداية لتطوير الخطط المستقبلية، والموارد البشرية تعد جزءاً لا يتجزأ من رأس المال الفكري للمنشأة، وتعتمد على قياس المرتبات والأجور وتكاليف التطوير والبحوث العلمية وتكاليف الاستقطاب والاختبار والتعيين وغيرها، وتهدف إلى وصف منظور المحاسبة المالية،وصممت لقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية بالمنشأة من أجل المساهمة. في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات (Bontis، 2000، الصفحات 85-87)

خامسا: الأسلوب المعتمد على القيمة أو السوق Market or Value Based Approach

يعد من أبسط المداخل لحساب قيمة رأس المال الفكري للمنشأة، وتقدر هذه القيمة بالفرق بين القيمة السوقية للمنشأة(عدد الأسهم المصدرة مضروباً بالقيمة السوقية للسهم) والقيمة الصافية لأصولها. ويتميز هذا المدخل بأنه يمكن حسابه بأقل قدر من المعلومات، وتستخدم نسبة القيمة السوقية

إلى القيمة الدفترية عادة كمؤشر عن ما تمتلكه المنشأة من أصول فكرية عديدة لم يتم عكس قيمتها في قوائمها المالية

سادسا نموذج القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added (EVA)

قدمه Stewart وهو بمثابة أداة تحليلية وقياسية لفهم وتقييم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة ويستهدف تعظيم ثروة حملة الأسهم، ومقياس شامل للإدارة يربط ما بين الأداء والتخطيط المالي وحسب هذا النموذج يتم احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال:

القيمة الاقتصادية المضافة= صافي المبيعات- المصاريف التشغيلية –الضرائب – قيمة رأس المال.

التغيرات التي تحصل في قيمة EVA تقدم مؤشراً واضحاً لمكانة وتأثير رأس المال الفكري في المنظمة وتعبر هذه القيمة عن إنتاجية المعرفة أوعن معدل إنتاجية رأس المال الفكري فهو لا يحسب مباشرة القيمة، الحقيقية لرأس المال الفكري، لذا ظهرت نماذج كثيرة(Zambon، 2002، صفحة 15)

سابعا : أسلوب الاستبعاد

يقيس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة ويعتمد على استبعاد الدخل "المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة، للحصول على عوائد المعرفة في الشركات، ويحدد هذا الأسلوب الأصول المعرفية

من استبعاد تأثير جميع الأصول الأخرى، بحيث الذي يبقى بعد الاستبعاد يمثل الأصل المعرفي

وذكرت العديد من الأساليب التي تقيس وتقييم رأس المال الفكري منها :

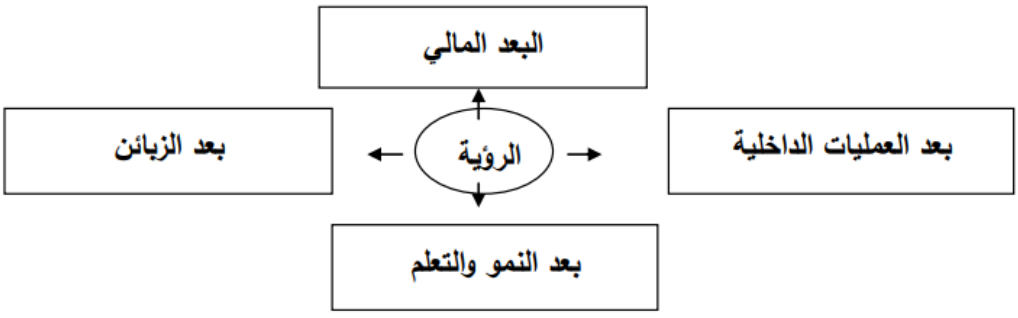
أساليب المعرفة-أسلوب أداء النظم الفرعية-أسلوب درجة استحقاق "الأعمال-أسلوب القيمة النسبية-أسلوب الاستدلال-وأسلوب تقييم براءات الاختراعات-القيمة غير الملموسة المحسوبة-أسلوب الإقراض الجزئي-أسلوب مراجعة عمليات المشروع (غالب، 2007، صفحة 236)

ثامنا : نموذج القياس المتوازن للأداء

و يقوم هذا النموذج على إحداث التوازن بين كل من: المقاييس المالية و المقاييس غير المالية للأداء، الأهداف الاستراتيجية و الأهداف التكتيكية، المقاييس الخارجية للعملاء و المقاييس الداخلية للعمليات، و الأصول المادية و الأصول المعنوية.

و يمكن توضيح هذا النموذج كما هو مبين بالشكل رقم 8 على النحو التالي: (السعيد، صفحة 43)

الشكل رقم 8: نموذج القياس المتوازن للأداء



المصدر: (السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة،، 2008، صفحة 43)

ومن الشكل رقم 8 يمكن استخلاص ما يلي:

– أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتمد على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتعلق بأربعة مجالات يفترض وجود علاقة سببية بينها وهي الأداء المالي، العلاقة مع العملاء عمليات التشغيل الداخلية وانشطة التعلم والابتكار.

– أن نجاح المؤسسة وتميزها يتوقف على العناصر الأربعة التي حددها النموذج مجتمعة، حيث إن الجانب المالي

يعكس الصورة التي ترغب المؤسسة أن يراها المساهمين فيها، أما جانب العملاء فهو يعكس الصورة التي ترغب

المؤسسة أن يراها السوق فيها، أما بالنسبة لجانب عمليات التشغيل الداخلية فيحدد الأنشطة التي يجب أن المؤسسة حتى يتم إرضاء المساهمين والعملاء، واخيرا فإن جانب الابتكار والتعلم يعكس ما تحتاجه ان تقوم المؤسسة من تطوير وتحديث حتى يمكنها تحقيق الفاعلية

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول ان رأس المال الفكري موردا أساسيا بالنسبة للمؤسسة و أصبح في الوقت الحالي أهم من رأس المال المادي ، حيث انه احد الأصول الغير ملموسة غير ملموسة و التي تحظى باهتمام متزايد في بيئة الاعمال المعاصرة وقد تم التطرق الى مختلف التعريفات التي تناولت رأس المال الفكري مع الإشارة الى مختلف الفترات و المحطات التاريخية لتبلور هذا المفهوم واتضح ان هذا الأخير يشمل الموارد المعرفية التي تمتلكها المؤسسة ،و التي لا تظهر بالضرورة ضمن القوائم المالية التقليدية بها ولكنها تساهم في توليد المعرفة بشكل فعال .

كما تم عرض المكونات الأساسية لرأس المال الفكري و رغم تعدد وجهات النظر الخاصة بالباحثين و المهتمين بهذا المتغير الا ان اغلبها تتفق على ان رأس المال الفكري يحتوي على ثلاثة مكونات أساسية و المتمثلة في :

رأس المال الهيكلي: والذي يختص بالانظمة ، العمليات و الهياكل التنظيمية الداعمة للمعرفة داخل المؤسسة.

رأس المال البشري :و الذي يعنى المعارف ، المهارات و الخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية بالمؤسسة

رأس المال الزبوني : و الذي يعنى بعلاقة المؤسسة الأطراف الخارجية مثل العملاء الموردين و الشركاء

اما المبحث الثاني فخصص لأليات بناء و تطوير رأس المال الفكري حيث تطرقت الدراسة الى مجموعة من السياسات و الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة لتطوير هذا المورد الحيوي

اما المبحث الثالث فخصص لقياس رأس المال الفكري من خلال استعراض مختلف النماذج الخاصة بعميلة القياس على غرار نموذج سكانديا ، Bontis بطاقات الأداء المتوازن .....و تعتبر عملية قياس هذا المورد الغير ملموس امرا صعبا و تحديا حقيقيا امام المؤسسة

في الختام يمكن القول ان امتلاك رأس مال فكري مع القدرة على تطويره و قياسه يعد عاملا حاسما في نجاح المؤسسة و استمراريتها و كذلك عنصرا مهما لتحقيق تميزا لادائها و هذا ما سيتم التطرق اليه في الفصول المقبلة

الفصل الثاني : الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني : الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية لاقتصاد أي دولة ، اذ تعبر على مجمل الإمكانات المادية والبشرية المجمعة و المستخدمة بطريقة تضمن بلوغ الأهداف المحددة سابقا ، و تعتمد المؤسسة في ذلك على الأداء لكن مع التطورات الحادثة في محيطها خاصة المحيط الخارجي اصبح بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها مهددا و ذلك نتيجة لزيادة التنافسية بين المؤسسات

وعليه اصبح التفكير في التميز في الأداء امرا ضروريا من اجل الاستمرارية، و يعتمد الأداء المتميز بشكل خاص على المورد البشري من خلال مهاراته معارفه قدراته في احداث التغيير

ومن هنا يظهر تفطن المؤسسة لاستغلال مواردها البشرية بالطريقة الصحيحة و التي تسمح بتحقيق التميز عن غيرها من المؤسسات و قصد التفصيل في ذلك خصص هذا الفصل و الذي يحمل عنوان " الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية " و الذي قسم الى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني : الأداء – مفاهيم أساسية

المبحث الثالث : الأداء المتميز – تأصيل نظري

المبحث الأول : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

حظيت ولازالت المؤسسة الاقتصادية تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين للاقتصاد ، اذ تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية لاقتصاد أي دولة ، حيث يتم فيها التفاعل بين الجانبين المادي و البشري بالشكل الذي يضمن تحقيق مختلف الأنشطة و الأهداف التي وجدت من اجلها وعليه سيتم ابراز ذلك من خلال العناصر التالية :

المطلب الأول :ماهية المؤسسة الاقتصادية ؛

المطلب الثاني : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

. المطلب الثالث : هيكلة المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعددت التعاريف التي قدمت للمؤسسة الاقتصادية و اختلفت باختلاف الدراسات و هذا ما سيتم ابرازه من خلال مايلي :

أولا: تعريف و خصائص المؤسسة الاقتصادية

1. التعريف الأول: المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة وتستفيد من رؤوس الأموال والقدرات المختلفة بهدف إنتاج سلعة أو خدمة يمكن بيعها بسعر أعلى من تكلفتها، مما يحقق ربحًا للمؤسسة. (عدون، 1998، صفحة 10)

2. التعريف الثاني: المؤسسة هي وحدة اقتصادية مستقلة مالياً، تهدف إلى إنتاج السلع أو الخدمات بغرض تسويقها وتحقيق الربح. وهي منظمة ومجهزة بطريقة يتم فيها توزيع المهام والمسؤوليات بشكل منسق يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة (عرباجي، 1996، صفحة 11)

3. التعريف الثالث: المؤسسة هي وحدة أو منظمة اقتصادية تجمع بين الموارد المادية، البشرية، والمالية، وتُوظف هذه الوسائل في إطار منظم من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمات تُوجَّه إلى السوق بهدف تلبية حاجات المستهلكين وتحقيق الربح (Lasary, 2001, p. 7)

4. التعريف الرابع : المؤسسة هي وحدة تقنية ، لأنها تقوم بالجمع بين عوامل الإنتاج المختلفة لإنتاج سلع وخدمات ، وهي منظمة اجتماعية ،لأنها عبارة عن مجموعة من الأفراد يتميزون بخصائص

اجتماعية مختلفة ، وهي خلية سياسية لأنها عبارة عن مجال سياسي ونضام مفتوح ، لها علاقات مع البيئة التي تعمل فيها ، وبذلك فهي تعبر عن مختلف الصراعات والتناقضات التي تخضع لها المؤسسة ضمن محيطها الداخلي (زواوي، 2009/2008، صفحة 3)

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للمؤسسة الاقتصادية اذ تعد كيان اقتصادي واجتماعي يتم فيه تفاعل مختلف العناصر البشرية و المادية من اجل بلوغ الأهداف التي وجدت من اجلها و أهمها الاستمرارية و البقاء في ظل ظروف التنافسية

ثانيا : خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف المذكورة سابقا تبين ان المؤسسة الاقتصادية تتميز بمجموعة من الخصائص و التي سيتم تلخيصها فيما يلي : (صخري، 1993، الصفحات 25-26)

*شخصية قانونية مستقلة تمتلك حقوق واجبات و صلاحيات؛

* قدرتها على الإنتاج والقيام بالوظائف الأساسية التي أنشئت من أجلها، وذلك بما يضمن تحقيق أهدافها الاقتصادية والتجارية ؛

* القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة للمحيط من اجل البقاء ؛

* التحديد الواضح للاهداف السياسات البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع اهداف سواء كانت نوعية او كمية على غرار رقم الاعمال و الحصص السوقية ؛

* الهيكلة الملائمة و التي تعبر عن الكيفية التي يتم فيها تنظيم المسؤوليات و اتخاذ القرارات و تفاعلها و العلاقة بين الوظائف و الأقسام الملائمة و الفعالة مما يساعد على تحقيق الأهداف و الأداء الجيد و الحسن للمؤسسة.

ثالثا : اهداف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيق العديد من الأهداف من بينها مايلي : (عدون، 1998، صفحة 19)

1) الأهداف الاقتصادية : ويمكن حصر الأهداف الاقتصادية فيما يلي :

* **تحقيق الربح**: تسعى المؤسسة إلى تحقيق هذا الهدف من أجل الحفاظ على مكانتها لأجل استمرارها

خاصة إذا كانت في طور النمو، أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها، حيث أن وسائل الإنتاج تتزايدأسعارها باستمرار وذلك نتيجة للتطور التكنولوجي ،بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تحقيق الربح من أجل الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير من جهة والتوسع مستقبلا من جهة أخرى .

* **تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع**: عندما تقوم المؤسسة بعملية تصريف وبيع إنتاجها السلعي

و الخدماتي لتغطية التكاليف المترتبة عن عملية الإنتاج والتوزيع، فإنها تكون قد قامت بتغطية وتحقيق احتياجات المستهلكين المتواجدين في المجتمع، إذن يمكن القول أن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت هما تحقيق متطلبات المجتمع وتحقيق الأرباح .

2)**الأهداف الاجتماعية** :

تسعى المؤسسة الاقتصادية، إلى جانب أهدافها الربحية، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية، من أبرزها:

* **ضمان مستوى مقبول من الأجور**: يعتبر العمال العنصر الحيوي للمؤسسة الاقتصادية، و يعدوا المستفيدون الأوائل من نشاط المؤسسة حيث يتقاضون أجورا مقابل ما قدموه من عمل ، ويعتبر هذا الأجر حقا مضمونا قانونا وشرعا وعرفا، وتتراوح مستويات الأجور بين الارتفاع والانخفاض وهذا حسب طبيعة المؤسسات وطبيعة النظام الاقتصادي ومستوى المعيشة في المجتمع

* **توفير تأمينات، ووسائل ترفيهية للعمال** : حيث تسعى بعض المؤسسات إلى توفير بعض التأمينات مثلا لتأمين ضد حوادث العمل والتأمين الصحي وكذا التقاعد، كما أنها تخصص مساكن سواء كانت وظيفية أو عادية، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الإطعام، وتوفير وسائل ترفيهية وثقافية لعمالها وأولادهم، من مسرح، مكتبات، نوادي، رحلات، وإقامة مخيمات، وهذا للتأثير الايجابي على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه

لما يحسه من انتماء لهذه المنظمة ،وهذا كله يعتبر دافع وعامل لزيادة كفاءتهالإنتاجية .

3) الأهداف التكنولوجية

و تتمثل فيما يلي :

***البحث والتنمية**: تماشيا مع التطور والتقدم التكنولوجي تلجأ بعض المؤسسات إلى إنشاء وتوفير إدارة أو

مصلحة خاصة بعملية تطوير وسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية

لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة، ولقد أعطي لهذا النوع من البحث اهتماما

أكبر من طرف المؤسسات في السنوات الأخيرة، إذ أصبحت تتنافس فيما بينها للوصول إلى أحسن طريقة

إنتاجية وأحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها.الجهات من منظمات وهيئات البحث العلمي والجامعات ، وكذا هيئات التخطيط الأخرى .

المطلب الثاني : تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

هناك العديد من المعايير المتبعة من اجل تصنيف المؤسسة الاقتصادية و فيما يلي البعض منها :

أولا: تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني

حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات : (يمينة، 2015-2016، صفحة 29)

1- المؤسسات الفردية : هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، ويكون لهذا الشخص الحق في تأسيس المؤسسة، أو وراثتها، أو شرائها من الغير. ويتولى في الوقت نفسه تقديم رأس المال والعمل، كما يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج أعمال المؤسسة، سواء كانت أرباحًا أو خسائر.

2- المؤسسات الجماعية (الشركات) تمتاز الشركات بوجود إدارة وتعاون بين شخصين أو أكثر، وتُعد كيانًا معنويًا مستقلاً يتمتع بملكية خاصة تختلف عن ملكية الشركاء أو الأعضاء فيها. كما أن للشركة اسمًا رسميًا ومقرًا قانونيًا. وتنقسم الشركات إلى نوعين رئيسيين:

2-1 شركات الأشخاص : كشركات التضامن و شركة التوصية البسيطة و الشركات ذات المسؤولية المحدودة ..

2-2 شركات الأموال : كشركة التوصية بالاسهم و شركات المساهمة

ثانيا : حسب معيار طبيعة الملكية

حسب هذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المؤسسات : (صخري، 1993، الصفحات 28-29)

1- المؤسسة الخاصة : و هي التي تعود ملكيتها للفرد او مجموعة افراد (شركات الأشخاص / الأموال)

2-المؤسسة المختلطة : و هي التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و الخاص

3- المؤسسات العامة (العمومية) : هي التي تعود ملكيتها للدولة فلا حق للمسؤولين عنها في التصرف فيها كما شاؤوا و لاحق لهم في بيعها او اغلاقها الا اذا وافقت الدولة

ثالثا : حسب المعيار الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات حسب معايير اقتصادية معينة أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي لى تمارسه و يمكن التمييز بين :

1- المؤسسات الصناعية : و التي تقسم بدورها الى :

1-1 مؤسسات الصناعات الثقيلة و الاستخراجية : كمؤسسات الحديد و الصلب مؤسسات الهيدروكربونات و ما يميز هذا النوع من المؤسسات احتياجهم لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها

2-1مؤسسات الصناعات التحويلية او الخفيفة : كمؤسسات الغزل و النسيج و ، مؤسسات الجلود

2- المؤسسات الفلاحية : هي مؤسسات تهتم بانتاجية الأرض او استصلاحها و التي تقوم بتقديم ثلاثة أنواع من النتاج النباتي و الحيواني و السمكي

3- المؤسسات التجارية : و هي التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسة الاروقة التجارية الجزائرية و مؤسسات سوق الفلاح

4- المؤسسات المالية : هي المؤسسات التي تقوم بالانشطة المالية كالبنوك ، مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي

5- المؤسسات الخدماتية : هي المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات معينة كمؤسسة النقل ، البريد و المواصلات المؤسسات الجامعية ، مؤسسات الأبحاث العلمية

رابعا : معيار الحجم

توجد عدة مؤشرات تستخدم لتصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم ، من بينها حجم الأرض أو المحل رأس المال ، ومؤشر عدد العمال في المؤسسة والذي يعد المؤشر الأكثر اعتمادا عليه في
تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم ، فهو الذي يصنف على أساسه المؤسسة الاقتصادية إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومؤسسات كبيرة كما يلي: (زواوي، 2009/2008، صفحة 29)

1- **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** : تتميز هذه المؤسسات ببنية تنظيمية بسيطة، وطرق تسيير غير معقدة، وعدد محدود من العمال. ولا يوجد تعريف موحّد لها عالميًا، إذ يختلف المعيار من بلد إلى آخر.

حسب البنك الدولي للاستثمار:

تُعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة إذا كان عدد العمال أقل من 500 عامل.

ولا تتجاوز مساهمة الأطراف الخارجية في رأس مالها نسبة 30%.

- حسب القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 2017 :

تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين(50) الى مائتين وخمسين (250) شخصا و رقم اعمالها السنوي ما بين اربعمائة (400) مليون دينار جزائري الى أربعة (4) ملايير دينار جزائري او مجموع حصيلتها السنوية مابين مائتي (200) مليون دينار جزائري الى مليار (1) دينار جزائري

بينما تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) الى تسعة وأربعين (49) شخصا و رقم اعمالها السنوي لا يتجاوز اربعمائة (400) مليون دينار جزائري او مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري

2- المؤسسات الكبيرة : هي ذات استعمال ليد عاملة أكثر من 500 شخص ، وهي ذات دور معتبر في
الاقتصاد الرأسمالي من خلال ما تقدمه سواء على المستوى الوطني أو على مستوى السوق الدولية في شكل فروع لها

المطلب الثالث : هيكلة المؤسسة الاقتصادية

تعبر هيكلة المؤسسة عن تقسيمات لوظائف و كذا لمسؤوليات المؤسسة و فيما يلي مجموعة من التعريفات و كذا مختلف اشكال الهياكل التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية

أولا : التعريف بالهيكل التنظيمي

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي كما يلي :

1- التعريف الأول : يعرف على انه مجموعة من القواعد و اللوائح البيروقراطية تعطي الحق لمجموعة من الافراد ان يصدروا الأوامر لافراد اخرين على نحو الرشد و الكفاءة (بلال، 1999، صفحة 293)

2- التعريف الثاني : هو مجموعة من الطرق و الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل الى نشاطات واضحة و محددة ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات (mintzberg، 2005، صفحة 18)

3- التعريف الثالث : يعرف على انه نظام ثابت من العلاقات المتناسقة يفترض على هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على اشخاص محددين و تحمل المسؤولية من كل عضو فيه ، و التنسيق بين النشاطات (دادي، 2004، صفحة 43)

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للهيكل التنظيمي كما يلي : و هو "مجموعة الوسائل التي تنظم العلاقات بين العاملين في المؤسسة و كذا تحدد المسؤوليات."

ثانيا : مكونات الهيكل التنظيمي

حسب هنري منتزبارغ يقسم الهيكل التنظيمي الى خمسة (5) أجزاء و تتمثل فيما يلي : (mintzberg، 2005، صفحة 37)

1- إدارة التشغيلية (Operational Management):

تمثل قاعدة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتضم الأفراد الذين يقومون بالأنشطة الأساسية للعمل، والذين تقع على عاتقهم مهمة تنفيذ العمليات اليومية بهدف إنتاج السلع وتقديم الخدمات.

2- القمة الاستراتيجية (Strategic Apex):

وتعرف أيضًا بالإدارة العليا، وهي تقع في أعلى جزء من الهيكل التنظيمي. تعتبر هذه القمة مركز الرؤية الشاملة للمنظمة، ويترأسها رئيس المنظمة، الذي يُعد القائد الأعلى والمسؤول الأول عن توجيه وإرشاد العاملين نحو تحقيق الأهداف العامة.

يتمتع رئيس المنظمة بصلاحيات واسعة تخوله اتخاذ قرارات استراتيجية وإدارة مختلف جوانب العمل. وتتمثل مهامه الأساسية فيما يلي:

تحديد الأهداف العامة للمؤسسة؛

رسم التوجهات العامة وصياغة السياسات والاستراتيجيات؛

توفير الظروف الملائمة التي تمكّن المنظمة من العمل بكفاءة عالية؛

تحقيق الاتصال الفعّال والمستمر بين المنظمة وغيرها من المنظمات التي تتعامل معها.

و الى جانب الرئيس تضم هذه الإدارة كذلك مساعدين مباشرين كنائب رئيس الإدارة او نائب وزير او نائب الجامعة ، و يختلف هؤلاء باختلاف حجم المنظمة و مدى تعقد عملياتها و تنوع نشاطها و تمارس هذه الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف و تحديد الاستراتيجيات و السياسات و ذلك للحفاظ على المنظمة و ضمان بقائها و نموها

3- الإدارة الوسطى التنفيذية : و تمثل حلقة الوصل بين القمة الاستراتيجية و الإدارة التشغيلية و يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام و المراقبون ، يختص هذا الجزء بأعمال الادارة التنفيذية في مجالات الإنتاج و التسويق و ما اليها و يعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي اقرتها القمة الاستراتيجية و يرفعون كل تقاريرهم اليها ، كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات اقل من صلاحيات القمة الاستراتيجية

4- الجانب التقني المهني : يشمل هيكل السلطة كل الادارت السابقة ، اما بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل يضم الاختصاصين الذين يضعون المعايير او الأسس لتنسيق اعمال المنظمة مثل اخصائي التخطيط الاستراتيجي ، المحاسبة ، و مراقبة المعلومات

5- الجانب المساعد او الداعم / يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة الخدمات القانونية خدمات المطاعم

و الشكل الموالي يوضح مكونات الهيكل التنظيمي حسب henry mintzberg

الشكل رقم 9: مكونات الهيكل التنظيمي حسب HENRY MINTZBERG



المصدر : (mintzberg, structure et dynamique de l organisation , 2000)

ثالثا : تصنيفات الهياكل التنظيمية

يمكن تصنيف الهياكل التنظيمية في المؤسسة وفقا للعديد من المعايير و فيما يلي أهمها : (http://www.hrdiscussion.com/hr335.html)

1- الهيكل الوظيفي Functional Structure

و فيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة و إدارة هندسية واحدة و إدارة مخازن واحدة و إدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة و طول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن و أكثر من ورشة بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع و الشكل و الشكل الموالي يوضح هذا الهيكل

الشكل رقم 10: الهيكل الوظيفي للمؤسسة



المصدر : (اسماعيل, s.d.)

2- الهيكل القطاعي Divisional Structure

و فيه يتم تجميع العاملين المختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد. مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين ا و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب و كل قطاع يتبعه كل خدماته – تقريبا- من إنتاج و صيانة و مالي ومخازن نلاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية مثل إدارة الموارد البشرية.

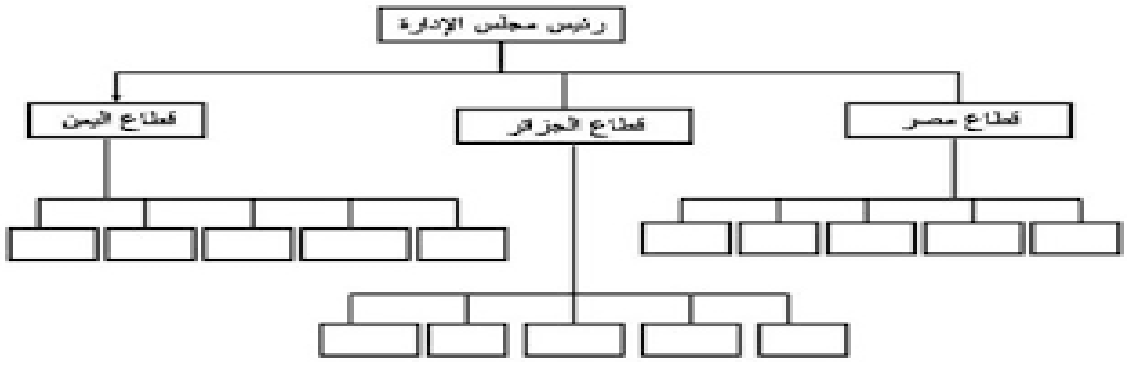
الشكل رقم 11: الهيكل القطاعي للمؤسسة



المصدر: (اسماعيل، بلا تاريخ)

كما يمكن ان يكون الهيكل القطاعي مقسما بناءا على المناطق الجغرافية كما هو موضح في الشكل

الشكل رقم 12: الهيكل القطاعي وفقا للمناطق الجغرافية



المصدر : (اسماعيل، بلا تاريخ)

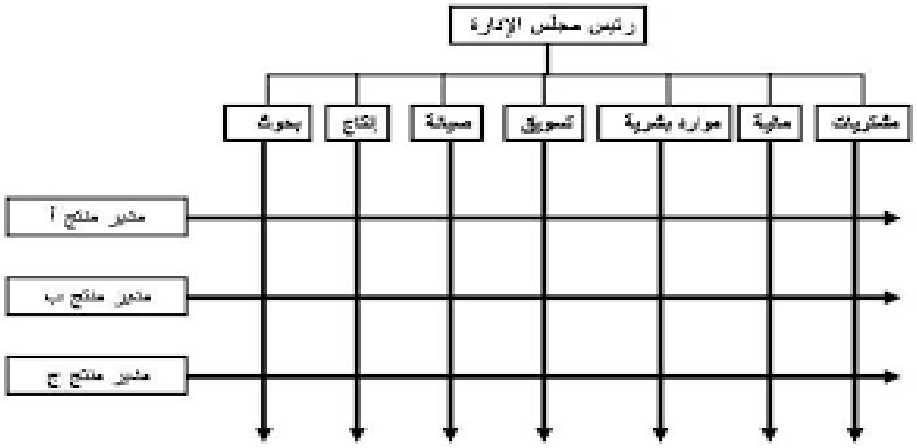
3- الهيكل المصفوفي Matrix Structure

وفيه يتم تقسيم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظائفي و كذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج أ و ب فيعين مسئول ذو مستوى عالى عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب و هذاالمسئول يتبعه عاملين من إدارات مختلفة و كل منهم له رئيس آخر في أدارته.

عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظائفي و القطاعي

و الشكل الموالي يوضح هذا الهيكل :

الشكل رقم 13: الهيكل المصفوفي للمؤسسة



المصدر : (اسماعيل، بلا تاريخ)

من خلال ما سبق يمكن القول ان لكل نظام مميزات و كذا نقاط ضعف و على المؤسسة اختيار النظام الذي يناسبها بناء على عدة متغيرات منها المحيط ، الاستراتيجية ، حجمها و كذلك طبيعة عملها .

كانت هذه مفاهيم أساسية حول المؤسسة الاقتصادية التي ينشط فيها الافراد العاملين من خلال تأدية مختلف المهام و ذلك لضمان استمرارية المؤسسة و تحقيق أهدافها و يتم ذلك من خلال الأداء و الذي سيتم التطرق اليه في المبحث الموالي

المبحث الثاني : الأداء – مفاهيم أساسية–

يعتبر الأداء من بين المفاهيم التي حظيت باهتمام الدارسين والباحثين في الجانب الإداري والتسييري للمؤسسات. اذ يعد أداء العاملين محور رئيسي يتم من خلاله بلوغ اهداف المؤسسة و قصد التعرف و التفصيل في هذا المفهوم المهم تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب كمايلي :

المطلب الأول : مفهوم الأداء ؛

المطلب الثاني : تصنيفات الأداء ؛

المطلب الثالث: عناصر الأداء و العوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يشمل الأداء مجموعة من العناصر و فيما يلي تفصيلا في ذلك :

أولا : تعريف الأداء

قدمت العديد من التعريفات للأداء من بينها :

1- التعريف الأول : لغويا مصطلح مستمد من اللغة الإنجليزية to perform و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة Performer و الذي يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل (www.hrdiscussion.com، 2016)

2- التعريف الثاني : هو انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز و هذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على اسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق و إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء على السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة (خناق، 2005، صفحة 35)

3- التعريف الثالث: الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين امام منظماتهم و كذلك فانه يشير الى السلوك الذي يقيم في اطار مدى اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة (محمد ح.، 1999، صفحة 216)

من خلال التعريفات السابقة يمكن تقديم تعريف شامل للاداء حيث يعبر " الأداء على مدى قيام الفرد بمهمته في المؤسسة بالطريقة التي تساهم في تحقيق اهداف المنظمة "

ثانيا : مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين الأول الكفاءة و الثاني الفعالية ، بمعنى ان المؤسسة التي تتميز بالاداء فهي تجمع بين الفعالية و الكفاءة و فيما يلي تفصيل لذلك : (المحاسنه، 2013، الصفحات 110-111)

1- الفعالية effectiveness

يقصد بالفاعلية أداء المهمات والاعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، أي تعبر على الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق اهداف المؤسسة، ويمكن القول انه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل .

و تقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين :

- الطريقة الأولى: نسبة الأهداف المتحققة الى الأهداف المتوقعة و بهذه الطريقة يمكن الحكم على درجة تحقيق الأهداف .
- الطريقة الثانية : النسبة بين الإمكانات المستخدمة الى الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج

2- الكفاءة efficiency

تعتبر الكفاءة خاصية جوهرية ترتبط بكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمواردها ومدخلاتها، وذلك من خلال مقارنة هذه المدخلات بحجم ونوعية المخرجات المحققة، مما يعكس مدى قدرتها على تحقيق أقصى منفعة بأقل قدر ممكن من الموارد. حيث لابد من الاستغلال الرشيد و المزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة .

كما يمكن ترجمتها و تمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح –مقابل تدني التكاليف) ، و هذا يشير الى ان عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة اذا تطلبت استعمال كمية اكبر من المدخلات لانتاج نفس الكمية من الناتج ، و هنا يتطلب الإشارة الى اان الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة الى عوامل أخرى أهمها المحيط جودة ادارتها و تنظيمها ...الخ

و كفاءة تُعنى بإنجاز المهام "بالطريقة الصحيحة"، ويكمن جوهرها في تعظيم المخرجات وتقليل التكاليف. و بعبارة أخرى، يمكن تمثيل الكفاءة من خلال معادلتين متكافئتين:

الأولى تتمثل في تحقيق أقصى قدر ممكن من الناتج باستخدام موارد محددة؛

والثانية في تحقيق مستوى معين من الناتج بأقل تكلفة ممكنة. وتُقاس الكفاءة عادةً من خلال مؤشرات كمية تقارن بين المدخلات والمخرجات، بما يتيح تقييم الأداء وتحسينه بصورة مستمرة.

ثالثا : معايير الأداء

تصنف معايير الأداء ضمن الأنواع التالية :

1- معايير النتائج و النشاط : تتصف هذه المعايير بالموضوعية و تتصل بالأهداف المحققة مثل نسبة المبيعات و مردودات المبيعات و كمية الإنتاج و غير ذلك من النتائج التي تم التوصل اليها و ينظر الى أداء كل شخص من خلال هذه المعايير بحسب النشاطات التي ينجزها و الجهود التي تبذل من قبله ، و لكن يؤخذ عن هذه المعايير ان تركز على الكمية المنجزة على حساب النوعية و بالتالي يمكن ان يؤدي ذلك الى انتاج على السلع ذات نوعية سيئة و تكاليف

عالية ، و يمكن ان تحقق المؤسسة أرباحا خلال فترة معينة نتيجة تصريف سلع ذات نوعية جيدة الا ان النتائج النهائية ستكون سيئة في المستقبل على المؤسسة لانها ستفقد زبائنها بعد اكتشافهم للنوعية السيئة لمنتجاتها.

2- معايير الإنتاج: و تستخدم هذه المعايير لبعض الاعمال كخطوط الإنتاج و اعمال البيع . فالإدارة تستطيع ان تحسب عدد الوحدات المنتجة وعدد الحوادث التي وقعت على خطط الإنتاج وعدد ساعات العمل ...الخ الا ان المشكلة التي تواجه هذه المعايير هي ان كمية الإنتاج او البيع قد تتأثر بأمور خارجية و بالتالي فهي لا تبقى ثابتة من يوم لاخر او من شهر لآخر . (نورالله، 1992، صفحة 215)

3- معايير شخصية : و هي التي تتعلق بالصفات و المميزات الذاتية للفرد كالذكاء و الثقة التي تميز الفرد و المبادرة و الولاء للمؤسسة ، و حس المسؤولية و غير ذلك من الصفات و يؤخذ عن هذه الصفات صعوبة قياسها و حاجتها الى اخصائيين نفسانيين لاكتشافها ،كذلك في حالة توفر بعض الصفات الجيدة ، فالفرد قد لا يستغلها في خدمة المؤسسة و بالتالي تكن بعيدة التأثير على الأداء و لا يمكن الاعتماد عليها

4- معايير السلوك : و تقوم على تقييم سلوك العامل اثناء أدائه للعمل ،كملاحظة تعامله مع الاخرين او مدى انكبابه على العمل و لكن يؤخذ على هذه المعايير ان الفرد يمكن ان يحاول ان يحسن من سلوكه اذا احسن انه موضع التقييم و بالتالي تكون النتائج النهائية قليلة الدقة.

5- معايير الرأي : و تستخدم في تقييم بعض الاعمال ذات الإنتاجية غير الملموسة كالاعمال الإدارية و الكتابية ، حيث يتم اللجوء الى المقيم الشخصي في هذه الاعمال ، الا ان المأخذ الأساسي على هذه المعايير إمكانية تأثر المقيم بالعواطف و الأمور الشخصية ، و بالتالي سيكون حكمه غير موضوعي في الكثير من الأحيان. (بلعيد، 2016/2015، صفحة 125)

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء

يمكن تقسيم الأداء وفقا للعديد من المعايير وهي:

أولا: التصنيف حسب معيار البيئة

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء كما يلي: (بلعيد، 2016/2015، صفحة 125)

1- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

يشير إلى مختلف جوانب الأداء التي تقع ضمن نطاق سيطرة المؤسسة، سواء تعلّق الأمر بأداء الأفراد (رأس المال البشري)، أو الأداء التقني، أو المالي. ويشمل ذلك جميع الأنشطة والوظائف الداخلية، مثل: الإنتاج، التمويل، والوظائف الإدارية الأخرى. ويُعد الأداء الداخلي نتاجًا لتفاعل مكونات وأنظمة المؤسسة الفرعية، ويُعبر عن مدى كفاءتها في استخدام مواردها وتحقيق أهدافها التشغيلية.

2- أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

يعبر على أداء العوامل المحيطة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة الداخلي، سواء بالإيجاب أو بالسلب. وتشمل هذه العوامل أداء الحكومات (على المستوى الكلي)، وأداء الموردين، والممولين، والمنافسين، والوسطاء. وتؤثر هذه العناصر بدرجات متفاوتة على كفاءة المؤسسة وفعاليتها، من حيث استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، أو من حيث مدى قدرتها على تحقيق أهدافها. وغالبًا ما تخضع هذه التأثيرات الخارجية لتغيرات غير متوقعة، كالتعديلات في القوانين والسياسات، والتي قد تعيق تنفيذ الخطط المرسومة وتؤثر على أداء المؤسسة العام.

ثانيا : التصنيف حسب معيار الشمولية

يصنف الأداء حسب هذا المعيار الى: (مزهودة، 2001، صفحة 89)

1 الأداء الكلي : يشير إلى مجموع الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها كافة العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، بحيث لا يمكن نسب هذه الإنجازات إلى عنصر أو وحدة معينة دون الأخذ بعين الاعتبار تفاعل باقي مكونات المؤسسة. ويتم في إطار هذا النوع من الأداء تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الشاملة، مثل الاستمرارية، الربحية، والنمو المستدام.

- 2الأداء الجزئي:

يُقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة أو الوظائف الفرعية داخل المؤسسة. وينقسم هذا الأداء إلى أنواع متعددة تبعا للمعيار المعتمد في تصنيف أنشطة المؤسسة. فإذا تم الاعتماد على المعيار الوظيفي، يمكن التمييز بين: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

ويُستخدم هذا التصنيف لتحديد مواطن القوة والضعف داخل كل وظيفة بشكل منفرد مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ثالثا: حسب معيار الاجل

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى : (سميرة، 2008/2007، صفحة 58)

1- أداء طويل الأجل: الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات

2- أداء قصير الأجل: الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة

رابعا: حسب معيار الطبيعة

تمارس المؤسسة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها :

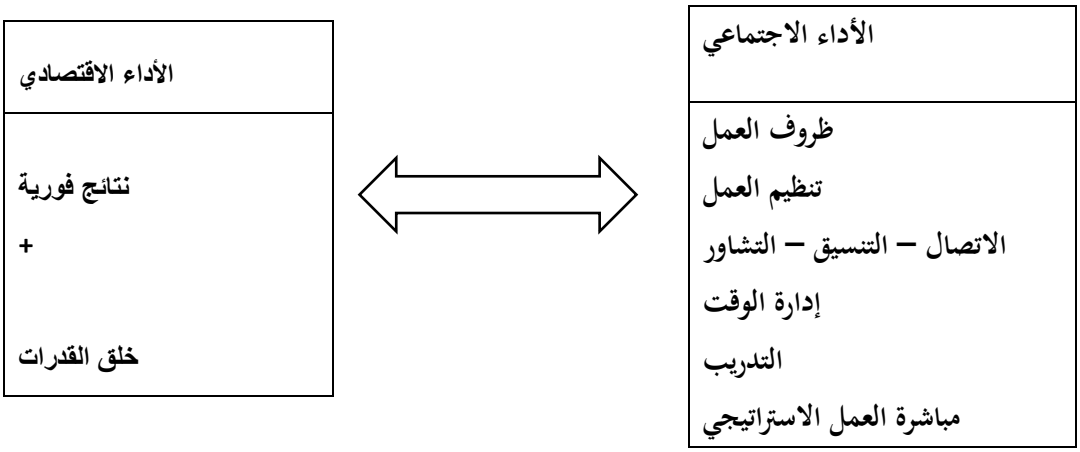
1-الأداء الاقتصادي : يتجسد بتطبيق المبادئ الاقتصادية و يتم قياسه عادة باستخدام مقياس الربحية بأنواعها المختلفة

2- الأداء الإداري : و يكون أساس خطط و سياسات تشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية و يتم تحقيق ذلك بحسن اختيار افضل البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة و لتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و البرمجة الخطية

3- الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لاي مؤسسة أساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية التي تربط بينها و بين المجتمع (مزهودة، 2001، صفحة 89)

و هناك تكامل بين أداء المؤسسة الاقتصادي و أدائها الاجتماعي حيث لا يمكن ان يتحقق الأداء الاقتصادي الا بتحقق الأداء الاجتماعي كما هو مبين في الشكل ادناه :

الشكل رقم 14: الارتباط بين الأداء الاقتصادي و الأداء الاجتماعي للمؤسسة



المصدر : (كواشي، 2013، صفحة 174).

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء المؤسسة و هناك ما هو متحكم فيه من قبل المؤسسة و هناك ما هو متحكم فيه بصورة نسبية و فيما يلي عرض لذلك :

أولا : العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء (عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة)

تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات و القيود التي تخرج عن نطاق تحكم و بالتالي فان اثارها قد تكون فرص تسمح استغلالها بتحسين الأداء. و قد تكون قيدا و خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة ، مما يستدعي ضرورة التكيف معها للتخفيف من اثارها خاصة اذا تميزت بعدم الثبات و التعقيد

و سميت هذه العوامل بالعوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة نظرا لانها تتمثل في المتغيرات و القيود التي تستطيع المؤسسة التحكم بها كونها تنتمي الى المحيط الخارجي ، و الذي هو مصدر للفرص و المخاطر ، و يمكن تقسيم هذه العوامل الى عوامل اقتصادية ، اجتماعية ، تكنولوجية ، سياسية و قانونية و سيتم تناولها فيمايلي: (مزهودة، 2001، صفحة 94)

1- العوامل الاقتصادية : تمثل مجموعة من العوامل و الظروف الاقتصادية كالنظام الاقتصادي كالازمات الاقتصادية و تدهور الأسعار ...

2- العوامل الاجتماعية : تُعد هذه العوامل ذات صلة وثيقة بالعامل البشري داخل البيئة التنظيمية، حيث تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في قرارات المؤسسة واستراتيجياتها. ومن أبرز هذه العوامل: معدلات النمو الديمغرافي، التوزيع العمري للسكان، والانقسامات أو الفئات الاجتماعية تعمل على تشكيل طرق و أنماط الطلب على المنتجات و الخدمات كما تساهم في توفير القوى العاملة بالسوق

3- العوامل التكنولوجية : تتمثل في التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا مثل إيجاد طرق جديدة لتحويل المورد الى سلع و خدمات ، و اختراع و ادماج الالات الجديدة التي من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج

4- العوامل السياسية و القانونية : و هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها ، و تتمثل عموما في الاستقرار السياسي و الأمني للدولة ، نظام الحكم السائد ، القوانين التي تقوم عليها اللمؤسسة .

ثانيا : العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء (العوامل الخاضعة التي تحكم المؤسسة نسبيا)

و تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية ، و التي تؤثر على أدائها و يمكن للمسير ان يتحكم فيها و يحدث فيها تغيير يسمح بزيادة اثارها الإيجابية و التقليل ن اثارها السلبية ، وسميت هذه العوامل بالعوامل الخاضعة التي تحكم المؤسسة نسبيا لان تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها و دور المسير اتجاه هذه العوامل الأكثر ارتباطا في الأداء و تأثيره فيه

و فيما يلي سيتم عرض اهم هذه العوامل :

1- **التحفيز** : يتمثل في الطاقة الداخلية للمؤسسة التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف ، أي ان تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ، و محاولة تلبيتها و توجيههم و تنبيههم الى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم ، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها و من ثم تحقيق الأداء الجيد

2- المهارات : يمكن تصنيف المهارات الى ثلاثة مستويات

- مهارات التنفيذ : و تمكن من انجاز او القيام بالنشاط المتكرر او حسب إجراءات محددة سابقا

- مهارات الاسقاط : تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالاولى لحد معين
- مهارة الابداع : و تكمن في مواجهة شكل جديد ، فالفرد مجبر ان يعود الى رصيده المعرفي و يستعمله في إيجاد حلول

3- التكوين : يعد التكوين نوع من عمليات الاستثمار البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة

و بصفة عامة يمكن القول ان أداء المؤسسة يتمثل في التوفيق بين كفاءتها و فعاليتها باستخدام مواردها ، اذ يتأثر بعوامل كثيرة منها ما يمكن التحكم فيها و منها ما يصعب او يتعذر التحكم فيه ، و يمكن الإشارة الى معيار الفصل بين العوامل حسب التحكم فيها يبقى صعب الضبط ، و هو ما يجعل بعض العوامل يصعب ادراجها ضمن هذه المجموعة او تلك و التي من بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر دائما على أدائها بمختلف انواعه الخاصة من خلال ما يعرف باقتصاديات الحجم

ولقد تم التطرق في المبحث الثاني الى مفهوم الأداء، مكوناته و مختلف معاييره كما تم التطرق الى المعايير المختلفة للأداء

كما تم ابراز مختلف العوامل المؤثرة في الأداء سواء المتحكم فيها من قبل المؤسسة او المتحكم فيها بصورة نسبية

و سيتم تخصيص المبحث الموالي للأداء المتميز

المبحث الثالث : الأداء المتميز –تأصيل نظري–

اصبح اهتمام المؤسسة لا يقتصر فقط على أداء اعمالها بالطريقة التقليدية بل اضحى اهتمامها بتحقيق التميز قصد الاستمرارية و البقاء في ظل التنافسية الموجودة بين المؤسسات و قصد التعرف على الأداء المتميز سيتم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز؛

المطلب الثاني: دوافع و مقومات التميز في الأداء؛

المطلب الثالث: مداخل و نماذج الأداء المتميز.

المطلب الأول : ماهية الأداء المتميز

أولا : تعريف الأداء المتميز

من بين مجموعة التعاريف التي قدمت للاداء المتميز نجد :

1- التعريف الأول : عرف الأداء المتميز على انه" مستوى مرتفع للإتقان " (السلمي، 2002، صفحة 11)

2- التعريف الثاني : يعرف بأنه مجموعة المعارف و المهارات و القدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء

المتميز (النصر، 2008، صفحة 112)

3- التعريف الثالث: الأداء المتميز هو ذلك الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة، وهذا نتيجة للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد يضيف والتي تقود إلى الإبداع والسبق فيه والذي يعد أحد أهم الوسائل المحققة للأداء المتميز (ليندة، 2005، صفحة 15)

4- التعريف الرابع : هو قدرة المؤسسة على التجديد و التغيير على المدى الطويل في المستقبل اداءات مرضية في مجالات النمو و الربح (pinto، 2003، صفحة 11)

5- التعريف الخامس : أضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فهو يعني التفرد والتفوق عن المنافسين فيما يقومون به ويقدمون (نصر، 2008، صفحة 76)

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للأداء المتميز بحيث يعبر الأداء المتميز على قدرة الفرد على تأدية مهام وظيفته بناءا على قدراته ، مهاراته و معرفته في ظل ظروف متغيرة ،كما يعدالاداء المتميز المستوى الوحيد الذي يضمن استمرارية المؤسسة في عصر التنافسية والعولمة و المعرفة.

و يشير مفهوم الأداء المتميز لدى المؤسسة الى بعدين هامين هما : (نصر، 2008، صفحة 113)

- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.
- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن تتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة

والبعدان متكاملان ويعتبران وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق احدهما دون تحقيق الأخر،كما أن بعدي التميز يعتمدان اعتمادا كليا وتاما على الرصيد المعرفي المتراكم وتيسير سبل للتعلم التنظيمي حتى يتم تفعيل المعرفة على ارض الواقع.

ثانيا : أهمية و اهداف الأداء المتميز

تنبع أهمية الأداء المتميز من خلال ما يلي :

- ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.
- ✓ القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.
- ✓ تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.

إضافة إلى هذا فلتميز في الأداء عدة أهداف يحققها منها: (دربوش، 2016، صفحة 734)

- ✓ تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة.
- ✓ إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على العملاء

- ✓ تحسين المشاركة والمسؤولية المجتمعة.
- ✓ الحفاظ على الزبائن وإرضاء العملاء.
- ✓ خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.
- ✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- ✓ تحقيق مستويات إنتاجية أفضل.
- ✓ تحسين نوعية المخرجات.

المطلب الثاني : دوافع و مقومات الأداء المتميز

اولا: التطورات التكنولوجية المتسارعة :

شهد العالم في السنوات الأخيرة طفرات تكنولوجية غير مسبوقة تجاوزت كل التوقعات، ما أدى إلى تصاعد الاهتمام بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني. وقد أصبحت درجة تفوق المؤسسات تُقاس بقدراتها على الابتكار والإبداع.

وفي هذا السياق، بات تأقلم المؤسسات مع متطلبات عصر التكنولوجيا والمعلوماتية أمرًا ضروريًا لمواجهة التحديات التقنية، حيث يتراجع أثر هذه التحديات كلما زادت قدرة المؤسسة على التجديد والابتكار.

وفي ظل هذه التحولات العميقة، سعت المؤسسات إلى تحقيق التوازن لضمان بقائها واستمراريتها، ليصبح الأداء المتميز التحدي الأبرز في ساحة التنافسية. ذلك أن توسع الأسواق، وتزايد الطلب على الجودة، يجعل من قدرة المؤسسة على التميز في أدائها الوسيلة المثلى لمواجهة المنافسة الشديدة والتطورات التقنية المتلاحقة.

ثانيًا: ظهور متطلبات جديدة للتنافسية

أدى انفتاح الأسواق العالمية وتحرير التجارة إلى تأثيرات مباشرة على قدرة المؤسسات في الحفاظ على موقعها واستمراريتها داخل سوق لم يعد يستقبل سوى المنافسين الأقوياء القادرين على مجاراة التحولات السريعة.

لقد أفرزت هذه التحولات مجموعة جديدة من متطلبات التنافسية مثل: سرعة الاستجابة، جودة المنتجات، الابتكار، وتحسين مستوى الخدمات. وهي كلها معايير جديدة فرضت تعقيدات وظيفية إضافية على المؤسسات، وأجبرتها على تبني الإبداع كخيار استراتيجي دائم، مع تسريع وتيرته لتحقيق التميز.

هذا التميز أصبح شرطًا أساسيًا لمواجهة التحديات الجديدة، وتوفير خيارات متعددة تلبّي احتياجات وتفضيلات العملاء، بهدف كسب رضاهم، وتعزيز ولائهم، وضمان استمرارية المؤسسة في بيئة متغيرة وتنافسية.

. (شنافي، 2014-2015، الصفحات 141-142)

ثالثا: الحفاظ على المكانة التنافسية.

تمثل التنافسية تحديًا متزايد الخطورة، دفع المؤسسات إلى مراجعة شاملة لبُناها التنظيمية، وقدراتها الإنتاجية، وأساليب تسييرها، وذلك بهدف تعزيز استثمار مواردها والحفاظ على موقعها ضمن السوق التنافسية.

فالمكانة التنافسية تُعبّر عن موقع المؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ولا يمكن الحفاظ عليها إلا من خلال امتلاك ميزة تنافسية حقيقية تُجسّد قدرتها على التفوق، واحتلال مواقع الريادة، وتحقيق أفضلية نسبية على نظيراتها.

وتُعرّف الميزة التنافسية بأنها مجموعة من المهارات والتقنيات والموارد والقدرات التي تتمكن المؤسسة من تنسيقها واستغلالها بفعالية، بهدف تحقيق هدفين رئيسيين:

تقديم قيم ومنافع للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون.

إرساء حالة من التميز والاختلاف تُميز المؤسسة عن غيرها في السوق.

لذلك، فإن الحفاظ على مكانة تنافسية قوية يتطلب الوصول إلى مستويات أداء عالية ومتميزة تضمن للمؤسسة الاستمرار في التفوق والتجدد ضمن بيئة أعمال تتسم بالتغير والتحدي المستمر.. (آمال عياري، رجب نصيب، 2002، صفحة 13)

رابعا مقومات الأداء المتميز

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وتنامي الاهتمام بالجودة، أصبح التميز في الأداء الخيار الاستراتيجي الوحيد للمؤسسات لمواجهة التغيرات والتحولات المتسارعة في بيئة الأعمال.

ومع ذلك، فإن تحقيق الأداء المتميز لا يُعد أمرًا سهلاً يُنال بالتمني أو الانتظار، بل يتطلب عملاً جادًا، وجهدًا مستمرًا، وتكاملًا فعّالًا بين الموارد والإمكانات.

ويُبنى الأداء المتميز على مجموعة من المقومات الأساسية، أبرزها: (شناني، 2014-2015، الصفحات 142-144)

1-القيادة

تُعد القيادة من أهم عناصر تحقيق الأداء المتميز، إذ تتمثل في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة، من خلال وضع استراتيجيات تنسجم مع قيم التميز مثل الحماس، التشجيع، التماسك، والانضباط.

2-التخطيط الاستراتيجي الجيد

يتضمن هذا التخطيط كيفية صياغة الأهداف الاستراتيجية وتطوير خطط العمل، وتوجيه كافة الموارد نحو تحقيقها. ويُعد التخطيط المتكامل مرآةً للرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسالتها، وأهدافها طويلة المدى

3- التعلم التنظيمي:

يشير إلى قدرة المؤسسة على توفير بيئة تعليمية مستدامة لأفرادها، حيث يسهم الأفراد – بدعم من الإدارة – في تطوير معارفهم ومهاراتهم بشكل ذاتي ومنسق، بما ينعكس على تحقيق الأهداف العامة.

4- الإبداع والابتكار المستمرين

يعد الابتكار مصدرًا رئيسيًا للتميز، حيث يتمثل في تقديم أفكار وأساليب وطرق جديدة تضيف قيمة مضافة للمنتجات والخدمات

5- التمكين

وهو منح العاملين صلاحيات حقيقية تخوّلهم اتخاذ القرارات ومباشرة المهام بحرية، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويتيح استغلال طاقاتهم بأفضل شكل.

6-إنشاء فرق العمل

يسهم العمل الجماعي في تعزيز الروح المعنوية، وبناء الثقة والتماسك بين الأفراد، مما يُنتج ثقافة تنظيمية قوية تدفع نحو الإنجاز المشترك بدلاً من الجهود الفردية. ويُعد دعم الإدارة لهذا التوجه عاملاً حاسمًا في ترسيخ التعاون والانتماء

7-الجودة الشاملة

وهي تطبيق منهجيات فعالة لتحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر، بما يتماشى مع تطلعات العملاء. وتمثل الجودة الشاملة نظامًا متكاملاً يشمل جميع عوامل التطوير بهدف إشباع حاجات العملاء باستخدام كل الموارد المتاحة.

من هذه المقومات يمكن استنتاج

- أن المؤسسة المتميزة هي المؤسسة المرنة التي تحتفظ ببناء أفقي قليل وكثير المرونة و تعتمد أنظمة مكافأة محفزة للإبداع والريادة و أنشطة البحث وتجعلها حالة تنتشر داخلها، كما تعتمد أنظمة تقييم لأداء العاملين على أساس الأداء الحالي وتعمل على استقطاب عاملين متعددي الكفاءات ما يساعدها على استغلال الفرص
- الحاسمة وبناء تحالفات إستراتيجية وعلاقات تعاون مع مؤسسات أخرى
- وهناك من عبر عن هذه المقومات بمفاتيح إدارة التميز وضبطها في :
- تنمية وتحفيز الابتكار.
- تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء.
- الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة.
- الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الايجابية.
- تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.

- تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات

المطلب الثالث : مداخل و نماذج الأداء المتميز

إن التطورات الحاصلة في الإدارة بدء من إدارة الجودة الشاملة، ومواصفات الايزو، ووصولا إلى إعادة هندسة عمليات الإدارة وغيرها، رَكزت فقط على جوانب خاصة من العمال كالجودة، العمليات، ولكنها لم تركز على الأداء الكلي للمؤسسة، وهنا ظهرت بعض النماذج في موضوع التميُّز، والتي تمثل أسلوبا يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداءِ المتميز للمؤسسات لتحسين أداء الأفراد بما يسهم في تحقيق أهدافّ هذه المؤسسات بكفاءة وفعالية، ومن أهم النماذج نذكر : (عيشاوي، 2013، الصفحات 42-43)

جاءت نماذج التميز لتعبر عن مدى توجه واهتمام المنظمات للرقي بمستواها في بيئتها التي تنشط فيها، فلكل نموذج مجموعة من المعايير وفق درجة أهمية لكل عنصر منها، والتي تختلف من برنامج إلى آخر.

اولا : نموذج ديمنج

ارتبط اسم "ويليام إدواردز ديمنغ" (W. Edwards Deming) ارتباطًا وثيقًا بحركة الجودة في اليابان، حيث يُعد من أوائل من أسسوا دعائم إدارة الجودة الشاملة على أسس علمية وعملية. وقد اعتبر ديمنغ أن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من الأدوات والأساليب، بل هي فلسفة متكاملة للإدارة ترتكز على العنصر البشري كمحور أساسي في تحسين الأداء والجودة.

وقد طرح ديمنغ نموذجًا شهيرًا في عام 1950، عُرف بالنقاط الأربع عشرة لتحسين الجودة، والتي تشكل إطارًا عامًا يمكن للمؤسسات تكييفه حسب خصوصياتها من أجل بناء نظام جودة فعال. وتتمثل المبادئ الأساسية لنموذج ديمنغ فيما يلي:

- إيجاد هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات من أجل تحقيق التنافسية والاستدامة.
- تبني فلسفة التحسين المستمر لمواجهة التغيرات والتحديات في البيئة المحيطة.
- التوقف عن الاعتماد على التفتيش الشامل كوسيلة لضمان الجودة، والتركيز بدلًا من ذلك على بناء الجودة في العمليات.
- عدم اختيار الموردين بناءً على السعر فقط، بل مراعاة الجودة والموثوقية كمعايير أساسية.
- التحسين المستمر لكافة العمليات والأنشطة المرتبطة بالإنتاج والتخطيط والخدمات، مما يؤدي إلى رفع الجودة وتقليل التكاليف.
- تطوير أساليب التدريب داخل بيئة العمل والاعتماد على طرق تدريب حديثة وفعالة.
- تحقيق التوازن بين القيادة والإشراف من خلال تعزيز دور القائد بدلًا من المراقب.
- القضاء على الخوف داخل بيئة العمل، وخلق مناخ آمن ومحفّز يسمح للعاملين بأداء مهامهم بفعالية.

- إزالة الحواجز التنظيمية والخلافات بين الإدارات بما يعزز التعاون الداخلي.
- الابتعاد عن استخدام الشعارات والتحذيرات العامة التي لا توفر الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف.
- عدم فرض أهداف رقمية للإنتاج دون ربطها بالجودة، لتفادي الضغط غير المنتج على العاملين
- إلغاء نظم التقييم السنوي التقليدية التي تحبط روح المبادرة لدى العاملين، وتبني أساليب تشجع على الاعتزاز بالعمل.
- تعزيز برامج التعليم والتدريب والتطوير الذاتي المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية.
- تشجيع جميع العاملين على المساهمة في عمليات التحسين ضمن مواقع عملهم، وتحفيزهم على تقديم الأفكار والمبادرات التطويرية. (ليندة، الصفحات 78-79)

ثانيا: خصائص نموذج ديمنغ للتميز

يتميز نموذج ديمنغ للتميز بتركيزه على عشرة عناصر رئيسية، موزعة بشكل متساوٍ من حيث الأهمية، حيث يُمنح كل عنصر 10 نقاط، ليصل مجموع النقاط الكلية إلى 110 نقطة. وتمثل هذه العناصر الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها لتحقيق الأداء المتميز. وتوزيع النقاط يتم كما يلي:

- سياسات الجودة – 10 نقاط
- تنظيم وإدارة المؤسسة – 10 نقاط
- جمع واستخدام معلومات الجودة – 10 نقاط
- التعليم ونشر ثقافة الجودة – 10 نقاط
- تحليل الجودة والعمليات – 10 نقاط
- ضمان الجودة – 10 نقاط
- التحكم في الجودة – 10 نقاط
- المعايير والإجراءات – 10 نقاط
- التخطيط للمستقبل – 10 نقاط
- نتائج الأداء – 10 نقاط

إن تساوي العناصر في النقاط يعكس فلسفة ديمنغ في أن جميع مكونات الجودة مترابطة ومتساوية في الأهمية، ولا ينبغي تفضيل عنصر على آخر. ويُعد هذا النموذج من أكثر النماذج صرامة وتكلفة من حيث متطلبات التقييم، مقارنةً بغيره من نماذج التميز، إلا أنه في المقابل الأكثر موثوقية وانتشارًا بين المؤسسات التي تسعى لاكتساب ثقة العملاء وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق (Bernard, p. 75)

ثالثا: دائرة ديمنغ للتحسين المستمر (PDCA)

اعتمد ديمنغ في تحسين الأداء على ما يُعرف بدائرة التحسين المستمر أو "دائرة ديمنغ"، وهي آلية تكرارية تهدف إلى التحسين المتواصل للعمليات داخل المؤسسة. وتتكون من أربع مراحل رئيسية:

Plan (خطط):

التخطيط لأي نشاط أو عملية داخل المؤسسة مثل تصميم منتج أو تطوير خدمة، مع تحديد الأهداف والوسائل.

Do (نفذ):

تنفيذ ما تم التخطيط له، وتجريب العمليات أو التعديلات من أجل ملاحظة النتائج واكتشاف أية أخطاء محتملة.

Check (افحص أو تحقق):

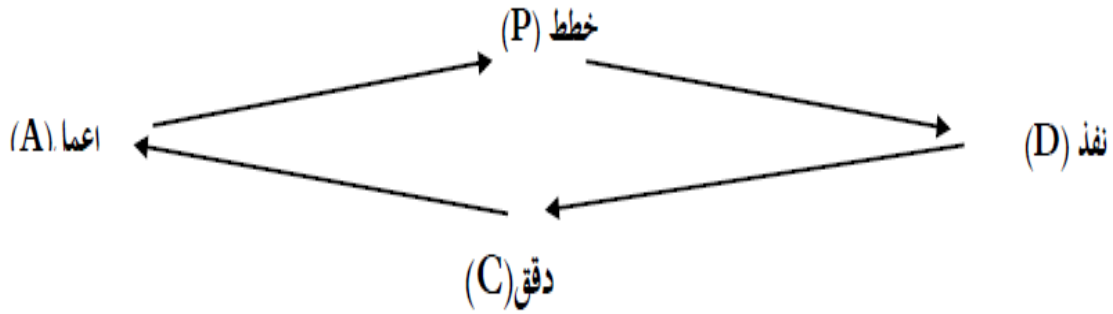
تقييم النتائج من خلال التحليل والمراجعة؛ للتأكد مما إذا كانت الأهداف قد تحققت، ولمعرفة أسباب الانحرافات إن وُجدت.

Act (اتخذ إجراءً):

تصحيح الأخطاء ووضع حلول دائمة على شكل معايير جديدة تُطبّق مستقبلاً لتحسين الأداء ومنع تكرار المشكلات.

تمثل هذه الدورة حجر الزاوية في فكر ديمنغ، وهي بمثابة أداة عملية تعتمدها المؤسسات لتحقيق التحسين المستمر وضمان جودة العمليات والخدمات على المدى الطويل.

الشكل رقم 15: نظام التحسين المستمر لديمينج



المصدر: (السمرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي)

ثانيا: النموذج الأوروبي للتميز(The European Model Excellence)

يُعد النموذج الأوروبي للتميّز من أبرز النماذج العالمية المستخدمة في تقييم وتحسين أداء المؤسسات، وقد اعتمدته العديد من المؤسسات في أوروبا وخارجها كإطار مرجعي شامل لتحقيق التميز المؤسسي.

1- فلسفة النموذج

ترتكز فلسفة هذا النموذج على أن تحقيق التميز في الأداء لا يقتصر فقط على تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة، بل يشمل أيضًا:

خدمة الزبائن بكفاءة

تحقيق رضا أصحاب المصلحة (العاملون، الشركاء، المستثمرون...)

تحقيق المنفعة العامة للمجتمع ككل

ويتحقق هذا التميز من خلال القيادة الفاعلة، التي تضطلع بدور محوري في:

صياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات

إدارة الموارد البشرية بكفاءة

تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية

تحسين وتسيير العمليات التشغيلية بشكل مستمر

2- هيكل النموذج

يعتمد النموذج الأوروبي للتميز على معايير إدارية موزعة في مجموعتين أساسيتين:

مجموعة الممكنات (Enablers):

وهي تمثل العوامل التي تُمكّن المؤسسة من تحقيق النتائج المرجوة. تشمل هذه المجموعة:

القيادة ،الاستراتيجية، الموارد البشرية،الشراكات والموارد ،العمليات والمنتجات والخدمات

مجموعة النتائج (Results):

وهي تعكس ما تحققه المؤسسة من أداء في مختلف المجالات، وتشمل:

نتائج العملاء ،نتائج العاملين ،نتائج المجتمع ،النتائج الرئيسية للأداء

المبدأ السببي في النموذج

يعتمد النموذج على علاقة سببية مباشرة بين مجموعتي الممكنات والنتائج، حيث إن:

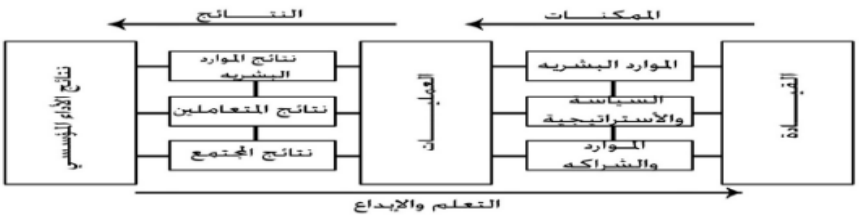
النتائج المتميزة لا تتحقق إلا من خلال ممكنات فعالة.

بمعنى آخر، ما تقوم به المؤسسة من استراتيجيات، عمليات، وإدارة موارد بشكل جيد (الممكنات) سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق نتائج ملموسة وفعالة على مستوى الأداء العام.

تخصيص الأوزان النسبية

قام النموذج بمنح قيم وأوزان نسبية لكل معيار تعكس مدى أهميته في تحقيق التميز، إلا أن هذه القيم مرنة وقابلة للتعديل، بما يتناسب مع خصوصيات المؤسسات وظروفها ونشاطها ،و قد وضع في منتصف النموذج التعلّم و الإبداع لتأثيره على كل إدارة المؤسسة، و يتضح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 16: النموذج الأوروبي للتميز(THE EUROPEAN MODEL EXCELLENCE)



Source (https://www.arab-api.org/Files/Publications/PDF/801/801_4112022.pdf ، (2022

و فيما يلي عناصر النموذج، و ما تتضمنه من معايير فرعية و أسلوب تقويمها

- **القيادة 10% (Leadership)**

يعكس هذا المعيار دور القادة في توجيه المؤسسة نحو التميز من خلال صياغة الرسالة والرؤية، وترسيخ منظومة القيم، إلى جانب دعم نظم الإدارة والتفاعل مع المعنيين.

- **المعايير الفرعية لتقييم القيادة:**

بلورة الرؤية والرسالة والقيم:

يحرص القادة على تطوير رؤية واضحة، ورسالة معبرة، ومنظومة قيم مؤسسية تمثل مرجعية للسلوك والعمل.

تصميم ودعم نظم الإدارة والتطوير المستمر:

يضمن القادة وجود نظم إدارية فعالة تُراجع باستمرار، وتسهم في التحسين المستدام لأداء المؤسسة.

التفاعل مع الشركاء والمجتمع:

يُظهر القادة التزاماً بالانفتاح والتواصل مع الزبائن، الموردين، الشركاء وممثلي المجتمع، بما يعزز الثقة والمصداقية.

تحفيز وتقدير العاملين:

يدعم القادة العاملين ويشجعونهم على الابتكار والمشاركة الفعالة، ويعترفون بمساهماتهم وإنجازاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

. السياسات والاستراتيجية 8% (Policies & Strategy)

يركز هذا المعيار على كيفية ترجمة رؤية ورسالة المؤسسة إلى سياسات واستراتيجيات عملية قابلة للتنفيذ، تأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة، وتدعم تحقيق التميز المستدام.

- المعايير الفرعية لتقييم السياسات والاستراتيجية:

الارتكاز على احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة:

تُبنى السياسات والاستراتيجيات على فهم دقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء، الموظفين، الشركاء، والمجتمع.

الاعتماد على البيانات والتحليل المنهجي:

يتم تطوير السياسات والاستراتيجيات استنادًا إلى بيانات موثوقة، تشمل نتائج الأداء، الدراسات، البحوث، وتحليل الاتجاهات.

. الأفراد% 9 (People)

يُعنى هذا المعيار بكيفية إدارة وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، بهدف تطوير المهارات والقدرات، وتحفيز الأفراد للمساهمة الفعّالة، سواء على مستوى الفرد أو فرق العمل أو المؤسسة ككل، بما يدعم الاستراتيجية ويحقق التميز المؤسسي.

- المعايير الفرعية لتقييم الأفراد:

تخطيط وتطوير نظم الموارد البشرية بأسلوب منهجي:

تُدار الموارد البشرية وفق خطط واضحة ومنظمة تضمن استقطاب الكفاءات وتطويرها بما ينسجم مع أهداف المؤسسة.

تحديد وتنمية مستويات المعرفة والقدرة:

يتم تقييم احتياجات الأفراد من المعرفة والمهارات، والعمل على تنميتها المستمرة والمحافظة عليها بما يعزز الإنتاجية والكفاءة.

إشراك وتمكين العاملين:

تُشرك المؤسسة الأفراد في اتخاذ القرار والأنشطة المختلفة، وتوفر بيئة عمل تُمكّنهم من إطلاق طاقاتهم وتحمّل المسؤوليات.

تعزيز الاتصال والتحاور الداخلي:

يُشجع التواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين على مختلف المستويات، بما يسهم في تعزيز الانتماء وتوحيد الرؤية.

الشراكات والموارد 9% – (Partnerships & Resources)

يركز هذا المعيار على كيفية تخطيط وإدارة العلاقات الخارجية والموارد الداخلية للمؤسسة، بما يدعم تنفيذ الاستراتيجية ويُعزز كفاءة الأداء المستدام.

- المعايير الفرعية لتقييم الشراكات والموارد:

إدارة العلاقات الخارجية بفعالية:

تُقيم المؤسسة شراكات استراتيجية مع العملاء، الموردين، الشركاء والمجتمع، وتدير هذه العلاقات بشكل يحقق المنفعة المتبادلة ويعزز القيمة المضافة.

الإدارة الواعية للموارد المالية:

يتم التخطيط لاستخدام الموارد المالية وتوزيعها ومراقبتها بكفاءة لضمان الاستدامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إدارة فعالة للمباني، التجهيزات، والمواد:

تُدار الموارد المادية بما يضمن سلامتها، كفاءتها، واستغلالها الأمثل في مختلف العمليات التشغيلية.

إدارة التقنية بشكل متكامل:

تُستخدم التقنيات المناسبة لدعم العمليات وتحقيق الابتكار والفعالية في تقديم المنتجات أو الخدمات.

إدارة المعلومات والمعرفة:

تُخطط المؤسسة لجمع وتخزين وتحليل المعلومات والمعرفة بشكل منظم، بما يعزز عملية اتخاذ القرار ويخدم التعلّم التنظيمي.

العمليات 14% – (Processes)

يُعد هذا المعيار من أهم ممكنات التميز، ويركز على كيفية **تصميم وإدارة وتحسين العمليات** داخل المؤسسة لضمان تقديم قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة، ودعم تنفيذ الاستراتيجية والسياسات بفعالية.

- **المعايير الفرعية لتقييم العمليات:**

1. **تصميم وإدارة العمليات بشكل منهجي:**
   تُصمم العمليات بناءً على منهجية واضحة، تضمن الاتساق والكفاءة في تقديم المنتجات والخدمات.
2. **التحسين المستمر باستخدام الابتكار والإبداع:**
   تُراجع العمليات وتُحسن بصفة مستمرة، مع تشجيع الابتكار لتلبية الاحتياجات المتغيرة وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

3. **تصميم وتطوير المنتجات والخدمات بناءً على توقعات العملاء:**
تُعتمد احتياجات وتوقعات العملاء كأساس لتطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين القائم منها.

4. **إنتاج وتوصيل المنتجات والخدمات بفعالية:**
تُنظم عمليات الإنتاج والتسليم بما يضمن الجودة، الالتزام بالمواعيد، وتقديم خدمات ما بعد البيع والصيانة عند الحاجة.

5. **إدارة وتنمية علاقات العملاء:**
تُبنى علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال فهم احتياجاتهم والتفاعل المستمر معهم لتقديم تجربة متميزة.

نتائج الزبائن 20% (Customer Results)

يركز هذا المعيار على ما تحققه المؤسسة من نتائج ملموسة تتعلق برضا الزبائن ومدى وفائهم، ويعكس قدرتها على تلبية توقعاتهم وتقديم قيمة حقيقية لهم بشكل مستدام.

- ✓ أسلوب تقويم نتائج الزبائن:

يتم التقييم من خلال مصدرين رئيسيين، موزعين بنسبة تعكس أهميتهما النسبية:

مقاييس إدراك الزبائن – 75%

تتعلق هذه المؤشرات برؤية العملاء المباشرة لما تقدمه المؤسسة، وتشمل:

استبيانات رضا العملاء.

شكاوى العملاء ونسبة معالجتها.

ولاء العملاء واحتفاظ المؤسسة بهم.

صورة المؤسسة في السوق.

مؤشرات الأداء الداخلية – 25%

تقيس هذه المؤشرات نتائج الأداء الفعلي للمؤسسة فيما يخص خدمة العملاء، مثل:

زمن الاستجابة.

دقة التوصيل.

نسبة تكرار الشراء.

مؤشرات تحسين تجربة العميل

نتائج الأفراد 9 % (People Results)

يركز هذا المعيار على ما تحققه المؤسسة من نتائج تتعلق برضا العاملين وتحفيزهم وولائهم، ويُظهر مدى فعالية السياسات والإجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

- أسلوب تقويم نتائج الأفراد:

يتم التقييم من خلال مصدرين رئيسيين، موزعين بحسب الأهمية النسبية التالية:

مقاييس إدراك العاملين – 75%

تعكس هذه المؤشرات رأي الموظفين في المؤسسة، وتشمل:

مدى رضاهم عن بيئة العمل.

مستوى تحفيزهم ومشاركتهم.

إدراكهم لفرص التطور المهني.

الإحساس بالعدالة والتقدير داخل المؤسسة.

مؤشرات الأداء المتعلقة بالعاملين – 25%

تقيس نتائج ملموسة ناتجة عن إدارة الموارد البشرية، مثل:

معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

المشاركة في برامج التدريب والتطوير.

الأداء الفردي والجماعي.

إنتاجية العاملين.

نتائج المجتمع 6% – (Society Results)

يركز هذا المعيار على مدى إسهام المؤسسة في خدمة المجتمع، محليًا ووطنياً ودولياً، ويقيس أثر أنشطتها ومسؤوليتها المجتمعية على صورتها وسمعتها، ومدى التزامها بالتنمية المستدامة.

- أسلوب تقويم نتائج المجتمع:

يقوم هذا المعيار على مصدرين أساسيين للتقييم، موزعين بالنسب التالية:

مقاييس إدراك المجتمع – 25%

تتعلق برأي المجتمع في المؤسسة، وتشمل:

السمعة المؤسسية محليًا ودوليًا.

رضا المجتمع عن مبادرات المؤسسة.

إدراك المجتمع لدور المؤسسة في التنمية البيئية والاجتماعية.

مؤشرات الأداء المجتمعي – 75%

تقيس النتائج الفعلية لأنشطة المؤسسة في خدمة المجتمع، مثل:

عدد المبادرات المجتمعية والتنموية.

جهود الحفاظ على البيئة.

المساهمات في التعليم والصحة والعمل التطوعي.

الامتثال للأنظمة البيئية والأخلاقية

النتائج الرئيسية للأداء 15% – (Key Performance Results)

يركز هذا المعيار على ما تحققه المؤسسة من نتائج استراتيجية شاملة، تعكس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الأساسية من حيث الكفاءة، الاستدامة، والقدرة التنافسية.

- سمات النتائج الرئيسية للأداء:

تعكس أداء المؤسسة في الجوانب المالية والتشغيلية الأساسية.

تغطي جميع مجالات النشاط داخل المؤسسة (الإنتاج، التسويق، الموارد، العمليات...).

تُظهر تطورات إيجابية في الأداء على مدى زمني ممتد.

تُستخدم كأداة للتخطيط ومراجعة الاستراتيجية.

تُقارن بأداء المنافسين وأفضل الممارسات Benchmarking.

تشمل أبعاد الأداء مثل: الجودة، الكمية، الزمن، التكلفة، رضا أصحاب المصلحة.

- أمثلة على مؤشرات الأداء الرئيسية:

العائد على الاستثمار (ROI).

الإنتاجية العامة.

الحصة السوقية.

معدلات النمو والتوسع.

نتائج الابتكار والتحول الرقمي.

مؤشرات الاستدامة البيئية والمالية.

ثالثا : النموذج الأمريكي للتميّز (Malcolm Baldrige National Quality Award)

أُطلق النموذج الأمريكي للتميّز بموجب قانون صدر سنة 1987 بمبادرة من وزير التجارة الأمريكي مالكوم بالدريج، بهدف:

تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الأمريكية.

رفع الوعي بالجودة والإدارة الفعالة للأداء.

تشجيع المؤسسات على تبنّي ممارسات التميز المستدامة.

تُمنح الجائزة للمؤسسات في ثلاث فئات رئيسية:

الصناعة

الخدمات

الأعمال الصغيرة

- المبادئ الجوهرية لنموذج بالدريج (حسب إصدار 2001)

التركيز على العميل:

ضمان تلبية توقعات العملاء بشكل يفوق ما يقدمه المنافسون.

القيادة:

التزام القيادة بتوجيه المؤسسة نحو الجودة، وبث القيم، وضمان التخطيط، والاتصال، ومراجعة الأداء.

التحسين والتعلّم المستمر:

التركيز على تحسين الأداء، خفض التكاليف، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية.

قيمة العاملين:

الاعتماد على معارف ومهارات وتحفيز العاملين لتحقيق نتائج متميزة.

سرعة الاستجابة:

الاستفادة من التكنولوجيا وإعادة تصميم العمليات لتسريع الاستجابة وتقليص الفجوات الزمنية.

تصميم الجودة ومنع العيوب:

التركيز على الوقاية من الأخطاء وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة في الوقت المناسب.

الرؤية المستقبلية:

دمج احتياجات مختلف الأطراف المعنية في التخطيط طويل الأجل.

الإدارة بالحقائق:

اتخاذ القرارات بناء على بيانات وتحليلات موثوقة تشمل العملاء والعاملين والمنافسين.

توطيد علاقات الشراكة:

إدارة علاقات داخلية وخارجية مع الشركاء، الموردين، العملاء، والمؤسسات التعليمية.

التركيز على النتائج:

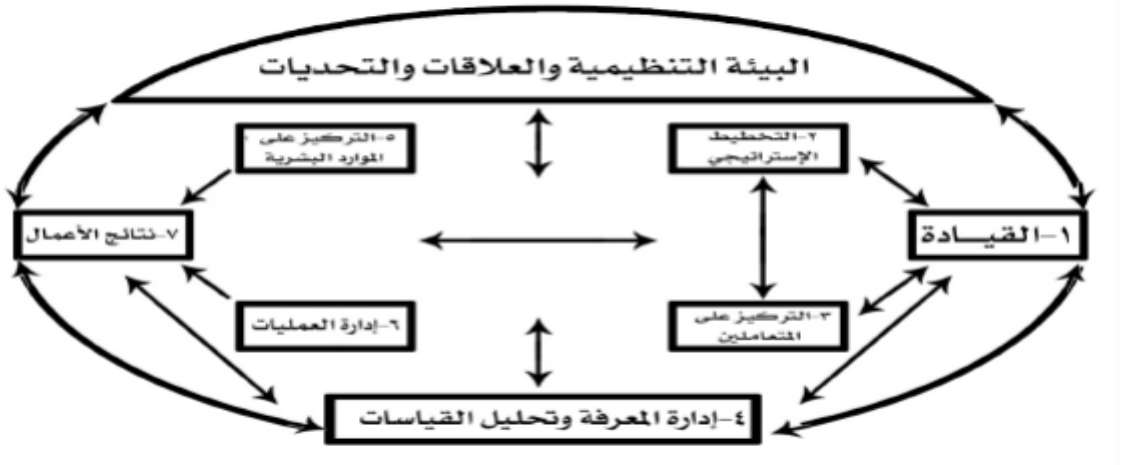
استخدام مقاييس متوازنة تتعدى المؤشرات المالية لتقييم الأداء والتحسين المستمر.

يعد نموذج مالكوم بالدريج للتميز المؤسسي أحد أبرز النماذج العالمية لتقييم وتحسين الأداء، ويتكوّن من سبعة معايير رئيسية تُستخدم لتقييم المؤسسات بمجموع كلي يبلغ 1000 نقطة. يُركّز النموذج على التوازن بين الممكنات والنتائج، حيث تُمنح 550 نقطة للممكنات (التي تمثل ما تفعله المؤسسة)، و450 نقطة للنتائج (التي تمثل ما تحققه المؤسسة). وتتوزع المعايير كما يلي:

- القيادة (90 نقطة): تقيّم دور القيادة العليا في توجيه المؤسسة، نشر القيم، وتحمّل المسؤولية المجتمعية.
- الاستراتيجية (85 نقطة): تُعنى بتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الأهداف طويلة المدى.
- تركيز العميل (85 نقطة): يهتم بكيفية فهم احتياجات العملاء وتعزيز رضاهم وولائهم.
- إدارة وقياس المعرفة (90 نقطة): تقيّم استخدام البيانات والمعلومات لدعم اتخاذ القرار والتحسين المستمر.
- القوى العاملة (85 نقطة): تركز على تطوير وتحفيز الموظفين وإدارة شؤونهم بفعالية.
- العمليات (85 نقطة): تقيّم كيفية تصميم وإدارة وتحسين العمليات الأساسية للمؤسسة.
- نتائج الأداء (450 نقطة): تشمل نتائج العملاء، نتائج العاملين، الأداء المالي، والنتائج المجتمعية، وتعدّ المعيار الأثقل وزنًا.

يمتاز نموذج بالدريج بشموليته ومرونته، حيث يمكن تطبيقه في مختلف القطاعات، وهو يستند إلى عشرة مبادئ جوهرية، أبرزها: التركيز على العميل، القيادة الفعالة، التحسين والتعلم المستمر، الإدارة بالحقائق، والتوجه نحو النتائج.

الشكل رقم 17: النموذج الأمريكي للتميز



Source : (http://www.creativity.ps/library/datanew/cre6/24.pdf ، 2022)

خلاصة الفصل

تم التطرق في الفصل الى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل من المؤسسة الاقتصادية ، الأداء و الأداء المتميز بحيث تعد المؤسسة الاقتصادية الوحدة التي تتفاعل فيها الموارد المادية و البشرية بهدف تحقيق الأهداف الأساسية الا وهي الاستمرارية والبقاء ويكون ذلك بناءا على الأداء.

فالأداء هو تأدية المهام المتعلقة بالوظيفة من قبل الفرد بقصد تحقيق الأهداف ويكون الأداء في مستويات مختلفة ويعد الأداء الكلي للمؤسسة مجموع اداءات لعل أهمها أداء العنصر البشري وعليه أصبح اهتمام المؤسسة في ظروف العولمة و التغيرات الاقتصادية المختلفة ينصب حول كيفية تحقيق الأداء المتميز.

حيث يكون التميز من خلال الاستغلال الأمثل للقدرات و المعارف و المهارات الخاصة بالعنصر البشري و يتحقق بالتحكم في العديد من الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية و الظروف الداخلية للمؤسسة من خلال التعاملات الجيدة ما بين العاملين إضافة الى الامتيازات المقدمة من قبل المدراء الاء و هي التحفيزات و ذلك من اجل الاستمرارية و البقاء في ظل ظروف متغيرة . و سيتم ابراز علاقة رأس المال الفكري (الهيكلي ، البشري و الزبوني) و دوره في تحقيق الأداء المتميز

و هذا ما سيتم التفصيل فيه في الفصل الموالي

الفصل الثالث : علاقة رأس المال الفكري بالأداء المتميز

الفصل الثالث : علاقة رأس المال الفكري بالاداء المتميز

مقدمة الفصل

في ظل التغيرات المعاصرة والمتسارعة للتكنولوجيا و نظم المعلومات و الاتصال و في ظل اقتصاد المعرفة و بيئة متميزة بالتغير المستمر و التنافسية الحادة بين المؤسسات اصبح اهتمام المؤسسة لا يقتصر على الأداء في مفهومه العادي فحسب بل تعدى ذلك الى التميز فيه ، و أصبحت المؤسسة تركز على كافة الموجودات سواء كانت مادية ملموسة او أصول غير ملموسة و قصد تحقيق التميز تعتمد المؤسسات على الرأس المال الفكري بمختلف مكوناته.

اذ يعد الرأس المال البشري عنصرا ضروريا لتحقيق التميز من خلال استغلال الكفاءات والمعارف والخبرات الخاصة بالعاملين في التميز على نظيراتها ، دون اهمال الجانب التنظيمي ابتداء من الهيكل التنظيمي و العمليات الإدارية و نظم المعلومات و التكنولوجيا او ما يعرف بالرأس المال الهيكلي و كذلك علاقة المؤسسة بزبائنها و مورديها حيث تسعى دوما لتقديم الاحسن من خلال التميز في المنتجات و بأحسن جودة

و عليه و قصد ابراز العلاقة بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة الاء و هي الرأس المال البشري ، الرأس المال الهيكلي و الرأس المال الزبوني (رأس مال العلاقات) و الأداء المتميز تم تخصيص هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الاول: علاقة رأس المال البشري بالأداء المتميز؛

المبحث الثاني : علاقة رأس المال الهيكلي بالاداء المتميز؛

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الزبوني بالاداء المتميز.

المبحث الاول: علاقة رأس المال البشري بالأداء المتميز

حتى تتمكن المؤسسة من الوصول الى تحقيق أداء متميز لابد من استغلال كفاءاتها البشرية باعتبارها مورد لا يقل أهمية عن الموارد الطبيعية المالية و التكنولوجية بها واصبح من الواضح ان المؤسسات التي تعتمد على تنمية قدرات افرادها و الاستثمار فيها عوامل لخلق بيئة عمل محفزة و تشجع على التعلم المستمر من شانه ان يؤثر على تحقيق أداء متميزا ومستمر وعليه سيتم ابراز ذلك في هذا المبحث من خلال ما يلي:

المطلب الأول : علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء المتميز ؛

المطلب الثاني : ماهية الكفاءات البشرية ؛

المطلب الثالث : علاقة الكفاءات البشرية بالأداء المتميز .

المطلب الأول : علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء المتميز

قصد ابراز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و مدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة سيتم التطرق الى العناصر التالية :

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت التعاريف المقدمة لادارة الموارد البشرية و في الاتي البعض منها :

1- التعريف الأول :

تعرف إدارة الموارد البشرية على انها "التخطيط و التنظيم و التوجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الافراد و تنميتهم وتعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق اهداف المنشأة" (الباقي، 2000، صفحة 20)

2- التعريف الثاني :

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية ، بدءا من تخطيط هذه الموارد ، مرورا باعداد نظم الاختيار و التعيين و نظم تقويم أداء العاملين ، و نظم الحوافز و انتهاءا بوضع نظم السلامة المهنية ، بما يحقق اهداف المنظمة (شيخة،، 2000، صفحة 19)

3- التعريف الثالث:

هي عملية شاملة تهدف إلى العناية بكافة الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية التي تحتاجها أي منظمة لتحقيق أهدافها، وتشمل هذه العملية استقطاب الموارد البشرية، الإشراف على استخدامها، صيانتها والمحافظة عليها، بالإضافة إلى توجيهها وتطويرها بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة (برنوطي، صفحة 27)

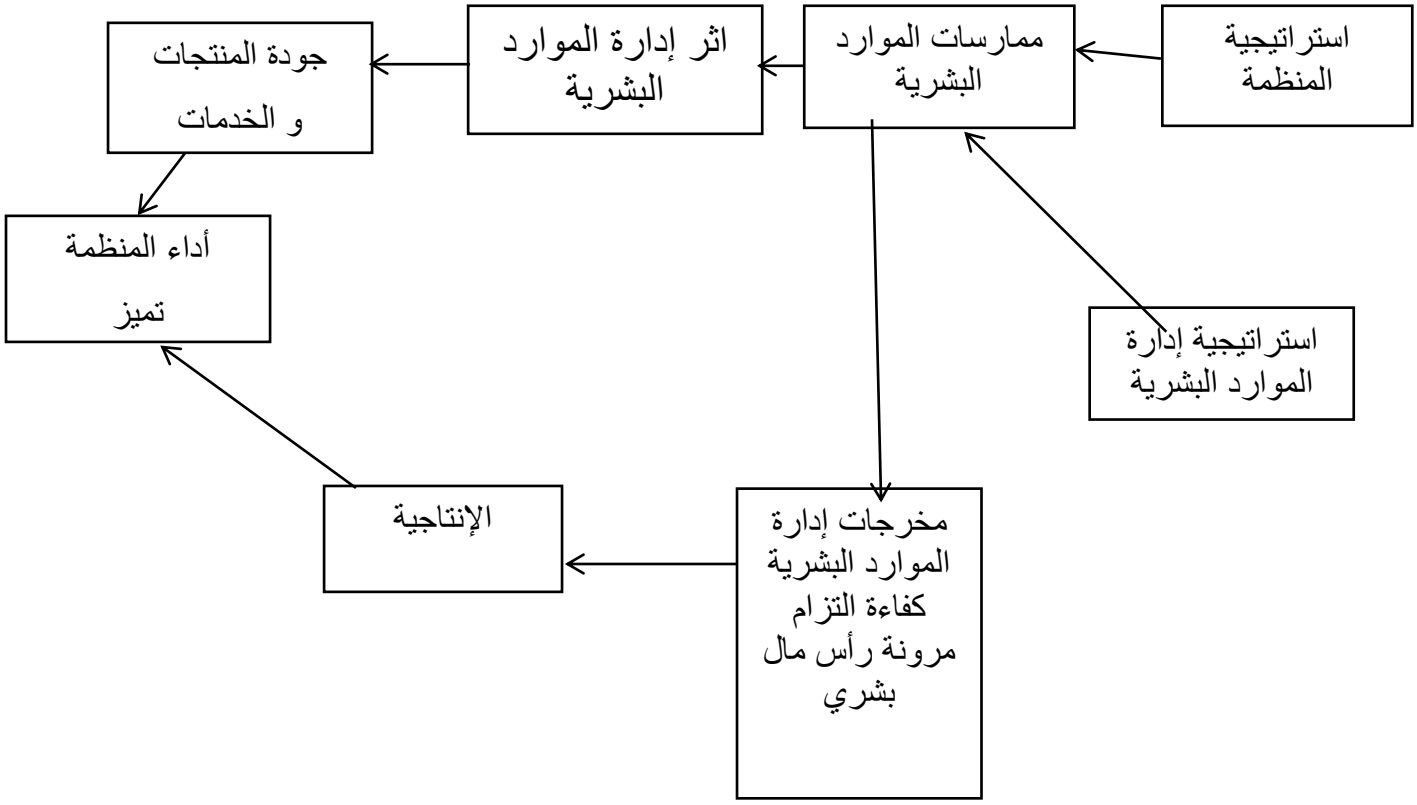
من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية على انها كافة العمليات المتعلقة بالحصول على الافراد تشغيليهم و تعويضهم بقصد تحقيق اهداف المؤسسة

ثانيا : إدارة الموارد البشرية و الأداء المتميز

ان إدارة الكوادر البشرية تشكل دعامة أساسية لتحقيق التميز في الأداء للمنظمة من خلال عملها على تطوير و تفعيل و توجيه المنظمة برأس مالها البشري و كفاءتها المتميزة بالشكل الذي يتأكد معه ان الافراد هم الأصل الأعلى قيمة بالمنظمة و منشأ الأصول الأخرى ، و تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز قدرة المنظمة على استثمار رأس مالها البشري من خلال وضع سياسات فعالة ، من خلال توجيه الكفاءات والمهارات المتوفرة لديها نحو تحقيق الأهداف والاستراتيجيات المحددة. وتهدف هذه السياسات إلى تحقيق التميز والتفوق التنافسي، عبر تعظيم العائد من الاستثمار في الموارد البشرية.

ولقد تم وضع نموذج لعلاقة إدارة الموارد البشرية و تحقيق مستويات عالية من الأداء و التميز كما هو مبين في الشكل :

الشكل رقم 18 علاقة إدارة الموارد البشرية و تحقيق مستويات عالية من الأداء



Source : (M Amstrong, 2008, p. 75).

من الواضح ان استراتيجية الإدارة الموارد البشرية لها اثر كبير على المنتوجات الإنتاجية و غيرها من المحاور الرئيسية للاداء و التي تحاول من خلال ممارستها اطال هذه المحاور الى مستويات غير مسبوقة تضمن للمنظمة تحقيق اداء متميز و المحافظة على استمراره و يمكن ان تحدد اهم هذه الممارسات و المداخل في النقاط التالية :

وضع خطط الافراد بما يدعم استراتيجية المنظمة و فهم القدرات و المعارف اللازمة لتحقيق الرؤية الرسالة و الأهداف الاستراتيجية

ضمان مساعدة خطط التدريب و التعليم و التطوير على تلبية احتياجات المستقبلية من المهارات و الكفاءات المتميزة

فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية، من خلال فهم سلوك الرأس المال البشري بالمنظمة والعمل على ربط سلوك الافراد بما يصب في مصلحة المنظمة

تشجيع التفكير بالشراكة في العمل للحصول على اعلى درجة من دافعية رأس المال البشري وتحقيقه لأداء متميز وكسبه كرصيد مهم للمنظمة

العمل على تقليل ضغوط العمل، اذ ان رأس المال البشري وخاصة الفئات المتميزة منه، عند مستويات الضغط المنخفضة سيحث بدرجة كبيرة على زيادة مستوى أدائه والوصول به الى مستويات غير مسبوقة

توفير المناخ التنظيمي الملائم ونوعية حياة العمل ذات الأهمية البالغة في الأداء

زيادة رضا رأس المال البشري والعمل على تعديل سلوكياته بالتشجيع المنتظم واستخدام الطرق المناسبة

القياس المستمر لمدى جدوى الاستثمار في الرأس المال البشري بما يضمن مساهمته الكبيرة في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات

المطلب الثاني : ماهية الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية من بين الركائز التي تهتم المؤسسة بها و عليه سيتم التعرف على هاته الكفاءات من خلال العناصر التالية:

أولا: تعريف الكفاءة

حظي مفهوم الكفاءة باهتمام العديد من الباحثين و اتفق هؤلاء على كون مفهوم الكفاءة يشتمل على العناصر التالية الاء و هيالمعارف le savoir ، المعارف العملية le savoir faire ، و المعارف السلوكية le savoir être

و في مايلي بعض التعريفات المقدمة للكفاءة :

1- التعريف الأول :

الكفاءة مزيجا من المعارف النظرية، والمعارف التطبيقية، والخبرة المهنية المكتسبة، تعد الوضعية المهنية الإطار الذي يمكن من خلاله ملاحظة هذه الكفاءة والاعتراف بها. و على المؤسسة تقييمها والعمل على تطويرها بشكل مستمر (Meignat، 2000، صفحة 110)

2- التعريف الثاني :

تعرف على انها القدرة على تنفيذ مهام محددة و هي قابلة للقياس و و الملاحظة في النشاط و بشكل اوسع الكفاءة هي استعداد لتجميع ووضع الموارد في العمل ، الكفاءة لا تظهر الا اثناء العمل (ماهر، 2002، صفحة 104)

3- التعريف الثالث :

تعرف على انها قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة او مهنة حسب متطلبات محددة و معترف بها (الحريري، 2012، صفحة 21)

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان الكفاءة هي مدى معرفة الفرد لوظيفته و مدى قدرته على تحقيقها و كذا ابراز معارفه السلوكية اذ لا يخرج مفهوم الكفاءة على العناصر الثلاثة السابقة الذكر و التي تظهر أثناء العمل

ثانيا :مميزات الكفاءة

لايمكن لاي تعريف مهما كانت دقته ان يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة و لهذا فان التعرف على الكفاؤات يحتاج الى تحديد و معرفة مميزاتها و التي يمكن ذمرها فيما يلي : (جدو، 2013/2012، صفحة 3)

1- الكفاءة ذات غاية هادفة

حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد او تنفيذ نشاط معين ، فالشخص يكون كفؤ اذا استطاع تأدية نشاط بصفة كاملة

2- الكفاءة مفهوم مجرد

فهي وسيلة غير ملموسة و غير مرئية ، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة و نتائج هذه الأنشطة ، حيث ان تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة

3- الكفاءة مكتسبة

فالفرد لا يولد كفؤ لاداء نشاط معين و انما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه

4- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي :

أي ان تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر و المكونات المختلفة لها و ضمن ابعادها (المعارف

المعارف العملية و المعارف السلوكية) عبر الزمن

ثالثا الكفاءة و المفاهيم المرتبطة بها

يرتبط مفهوم الكفاءة بالعديد من المفاهيم الأخرى و قصد التفريق بينها و التمكن من تحديد دقيق لمفهوم الكفاءات البشرية لابد من التعرف على كل مفهوم على حدى بدءا ب :

1- المهارة (savoir faire)

ان المهارة تترجم القدرة على أداء مهمة ذهنية او مادية و تنتج عموما على التعلم و تكون هدفا له و تشمل قدرات المتعلمين على أداء مهامهم بشكل دقيق (غريب، 2002، صفحة 53)

عادة ما يرتبط مفهوم المهارة مع كيفيات المعرفة او كيفيات العمل و مع الإنجازات و تصنف المهارات الى :

- مهارات فنية : و تترجم المعرفة المتخصصة في احد الفروع العلمية و هي تلك القابليات و القدرات للتعامل مع الطرق و الأساليب او التقنيات في حقل متخصص ، و غالبا ما يكون مصدرها الدراسة و الخبرة و يعززها التدريب
- المهارات الإنسانية : ترتبط بالقدرة على التعامل مع الافراد و تنصرف غالبا الى قدرات التأثيرية و التحفيزية و تعبر على القدرة على العمل بفعالية مع الاخرين

- مهارات ادراكية : يطلق عليها أيضا مصطلح المهارات الذهنية او الإبداعية ، و هي تعبر عن الرؤية الذاتية و فهم مختلف علاقات المنظمة و العمل الداخلية و الخارجية ، و هي تعكس المهارات الإنسانية للفرد في مواقف معينة ، و ان المهارات الادراكية يمكن تطويرها مع ممارسة العمل غير انها تكون متوفرة أصلا ولا يمكن اكتسابها من خلال الممارسة ، كما انها تعتبر متطلبا أساسيا للكفاءات خاصة القيادية منها

و يظهر الفرق بين الكفاءة و المهارة في كون نطاق الكفاءة اعم و اشمل من المهارة ، فالمهارة تعد احد عناصر الكفاءة كون الكفاءة علاوة عن المهارة ، فهي تتضمن أيضا المعارف العلمية ، الاتجاهات القيم و السلوك .كما انه اذا تحققت المهارة في انجاز شيء ما فهذا لا يعني بالضرورة تحقق الكفاءة

2 - القدرة Pouvoir

تدل القدرة على إمكانية أداء نشاط معين ،كما تدل على القوة على أداء عمل ما جسديا كان او عقليا ، و قد تكون فطرية او مكتسبة بالتعليم و التدريب (غريب، 2002، صفحة 54)

و يكمن الفرق بينها و بين الكفاءة في كون القدرة مرتبطة بمعارف فعلية عامة بينما الكفاءة بمعارف خاصة

3- المعرفة savoir

تعرف المعرفة على انها الفهم الواضح و المؤكد للاشياء ، التعلم كل ما يدركه او يستوعبه العقل ، خبرة علمية ، مهارة اعتياد تعود اختصاص ، و ادراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما

تعد المعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة اذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة ،كما ان نقل المعرفة و تطبيقها بشكل متكرر يؤدي الى تراكم الخبرات و استخدام المعرفة بشكل ملائم يزيد الكفاءة

4- الاستعداد savoir être

يعرف على انه مجموعة من الصفات الداخلية التي تجعل الفرد قابلا للاستجابة بطريقة معينة ، أي انه مؤهل لاداء معين بناءا على مكتسبات سابقة ، و يعتبر الاستعداد دافعا للانجاز و الوجه الخفي له

و يعد الاستعداد شرط لوجود الكفاءة و يمكن ان يتطور عن طريق التجربة التعليم و التكوين

5- الفعالية Efficacité

تعتبر الفعالية الوسيلة او الطريقة لتقدير إمكانية تحقق هدف معين بأفضل الطرق و باستخدام مجموعة محدودة من الإمكانيات و يظهر الفرق بين الكفاءة و الفعالية في كون ان الفعالية تقاس بمدى تحقق الأهداف المحددة بينما الكفاءة تشير الى الطريقة المستخدمة لتحقيق النتائج (المكاوي، 2007، صفحة 29)

ثالثا : أنواع الكفاءات

يمكن تصنيف كفاءات المؤسسة الى الأنواع التالية

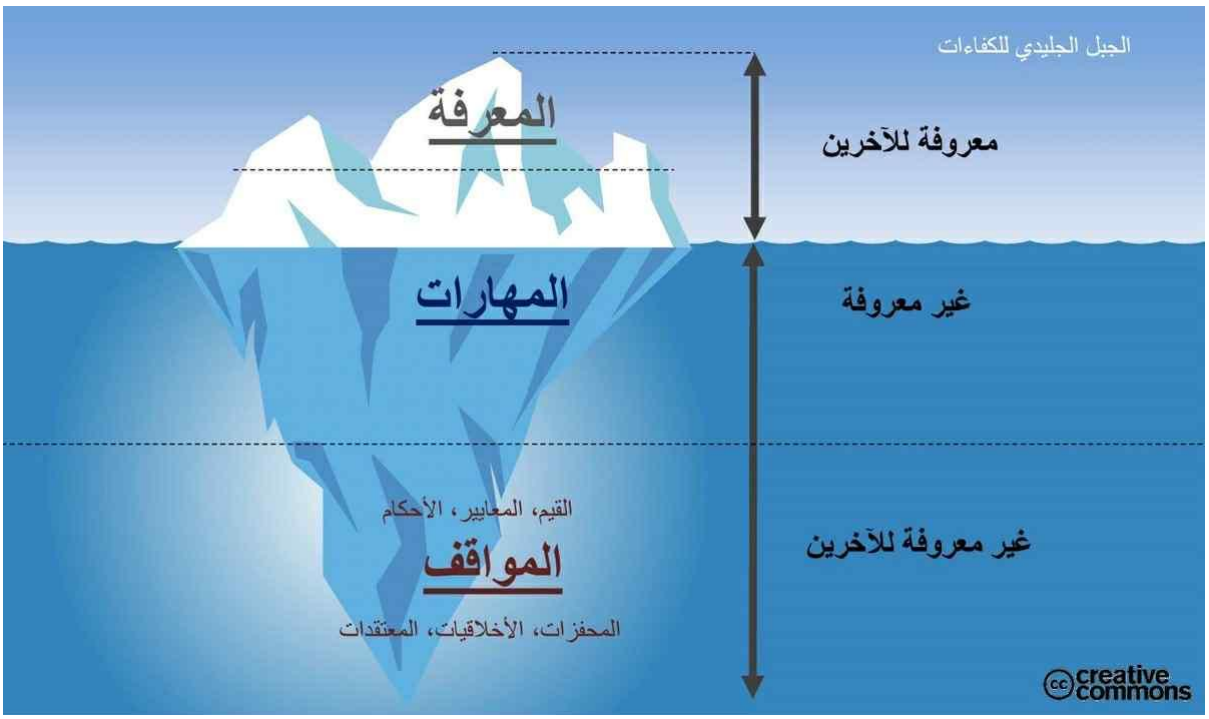
اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية والتي تدل على الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1- الكفاءات الفردية les compétences individuelles

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية ، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. (Zarifian, 2001, p. 78)

هي مجموعة أبعاد الاداء الملاحظة، حيث تتضمن :المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة. و يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة (مصنوعة، 2000، صفحة 7)

الشكل رقم 19: الجبل الجليدي THE ICEBERG MODEL



المصدر :(المعايطة، 2003،صفحة 167)

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي،(iceberg model) إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات. بينما تقبع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، وال يمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل السلوك، وطريقة التفكير، مهارات التواصل، وسمات و خصائص مختلفة (المعايطة، 2003، صفحة 167)

2-الكفاءات الجماعية les compétances collectives

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، ويمكن في البداية التركيز على العناصر التالية (مفتاح، 2002، صفحة 12)

- هي تمثل (فريق العمل مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع..) القادر على إدارة مهامها بشكل كفؤ للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة.

وانما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية،

الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج

إذن، الكفاءات هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات

الفردية، وتتضمن جملة من المعارف و منها : معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة

جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات. وعلى مستواها نميز بين:

2-1- الكفاءة الخاصة أو النوعية :وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، و هيخاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

2-2- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة :وهي التي يمتد مجال تطبيقها و توظيفها داخل سياقات جديدة، إذكلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة (مصنوعة، 2000، الصفحات 6-8)

3.الكفاءة التنظيمية (الاستراتيجية)

يعتبر مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فالكفاءة ال تتمتع بطابعاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها. والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة الترتبط بالموارد البشرية فقط ، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (معرفة، مهارة ، سلوك(المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة ال ترتبط بفرد واحد،فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية(علاقاات التأثير المتبادل)

ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاضد (synergie)التي تعطي نتيجة أكثر من

النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده. وبعبارة أخرى : فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة

التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية(طواهرية، 2000، صفحة 5)

المطلب الثالث : علاقة الكفاءات البشرية بالاداء المتميز

ان تحقيق أداء المنظمات المعاصرة لا يستند الى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية و المالية و التكنولوجية فحسب و انما يستند بالدرجة الأولى الى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد ، فالمصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية و استمرارها هو الكفاءات البشرية ، يبرز دورها كعنصر من عناصر تحقيق الأداء المتميز للمنظمة و لكي تعتبر الكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا على تحقيق الأداء المتميز لابد ان تتصف بمجموعة من الخصائص منها : (عبدالمطلب، 2016-2017، صفحة 193)

- مساهمة الكفاءات البشرية في خلق القيمة للمنظمة
- ان تكون نادرة و فريدة و متميزة عما يمتلكه المنافسون الحاليون و المحتملون أي انها غير متاحة للمنافسين و لا يمكنهم الحصول على مثلها
- يجب ات تكون هذه الكفاءات غير قابلة للتقليد ، بمعنى ان يصعب على المنافسين الذين لا يمتلكونها تقليدها سواء بالتدريب او التأهيل
- عدم إمكانية استبدالها بمورد مماثل في اطار الاستراتيجية المعتمدة اذ انه يصعب استمرار الميزة التنافسية في حالة تبديل الكفاءات البشرية التي ساهمت في خلقها
- و ما يدرس هذا الدور جاء به Karthic الذي ان اثمن أنواع الاستثمار هو الاستثمار في البشر ، و يضيف موضحا ان رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره و هي ان منحنى انتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته و مهاراته ، الامر الذي يجعله يتصدر المرتبة الأولى من حيث مساهمته في بلوغ الأهداف المرجوة للمنظمة أي تحقيق اعلى أداء

تم تأكيد في هذا المبحث على أن تحقيق الأداء المتميز لا يمكن فصله عن امتلاك المؤسسة لكفاءات بشرية متميزة تمتلك المهارات، والمعرفة، والخبرات اللازمة لإحداث فارق تنافسي. حيث تناول المبحث دور الكفاءات البشرية باعتبارها المكوّن الفعّال في رأس المال البشري، حيث لا يقتصر الأمر على عدد العاملين، بل على نوعيتهم، وقدرتهم على الإبداع، واتخاذ القرار، والتكيف مع التغيرات. كما تم استعراض كيف تساهم السياسات الفعالة لإدارة الموارد البشرية — كالتدريب، والتطوير، والتحفيز، والتخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة — في تعزيز هذا النوع من رأس المال، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المؤسسي.

ويخلص المبحث إلى أن الاستثمار المستدام في تنمية رأس المال البشري من خلال دعم الكفاءات والمهارات، يُعد ركيزة أساسية للوصول إلى الأداء المتميز، وتحقيق ميزة تنافسية حقيقية في بيئة العمل الديناميكية الحالية.

المبحث الثاني : علاقة رأس المال الهيكلي بالأداء المتميز

يعتر رأس المال الهيكلي الجزء من رأس المال الفكري الذي يهتم بالعمليات التشغيلية بالهياكل التنظيمية و توزيع المسؤوليات بالإجراءات بالبرامج و التي يتم استغلالها قصد بلوغ اهداف المؤسسة و تحقيق التميز و هذا الأخير يمون من خلال التميز في الأداء أساسا و التركيز في الأداء أصلا يكون من خلال التميز في طريقة تحقيقه و هذاما سيتم إبرازه كم خلال مايلي :

المطلب الأول: علاقة إعادة الهندسة بالأداء المتميز

المطلب الثاني : الهندسة القيمية و الأداء المتميز

المطلب الثالث: مدخل التفوق المقارن (المقارنة المرجعية)

المطلب الأول : علاقة إعادة الهندسة بالاداء المتميز

يمكن اعتبار إعادة هندسة العمليات الإدارية او ما يعرف بالهندرة بانها مدخلا لتحقق الأداء المتميز اذ تعمل على تحسين الأداء قصد الوصول الى التميز و عليه لابد من التعرف عليها من خلال:

أولا : مفهوم و مبادئ إعادة الهندسة Reengineering

1- مفهوم إعادة الهندسة Reengineering

إعادة هندسة الأعمال هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في ، مقاييس الأداء المعروفة وهي تخفيض التكلفة وتحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات ويمكن أن تجري عملية إعادة الهندسة في واحدة من عمليات تنفيد الأعمال في المؤسسة ، أو في بعضها أو في كلها. (السيد، 1998، صفحة 227)

2- مبادئ إعادة الهندسة :

تتميز إعادة الهندسة بالمبادئ التالية: (البكري، 2002، الصفحات 313 -326)

- **نظم حول المخرجات وليس المهام**: فالتنظيم حول المخرجات يؤدي إلى تحقيق سرعة أكبر في تنفيذ الأعمال وتحسين الإنتاجية والإستجابة إلى طلبات المستهلكين.
- **جعل الذين يستخدمون المخرجات يؤدوا العملية**: وهذا يتطلب أن الأفراد الذين يقومون بالعمل والمتخصصين بالعمليات والأقرب لها هم المسؤولون عن أداء العملية لقيام الموردين بإدارة المخزون
- **دمج العمليات المتوازية بدلا من دمج نتائجهم**: إن عمليات دمج نتائج العمليات فقط هو المسؤول

عن إعادة العمل والتكاليف العالية، وتأخير المخرجات النهائية، ولهذا لابد من دمج العمليات نفسها والتنسيق بينها خلال العمليات، والهندسة المتزامنة خير دليل، ومثال ذلك يتم في مرحلة التقييم دمج المسؤولين عن التصميم الهندسي، العمليات التشغيلية، الأنشطة التسويقية للتعرف على احتياجات العملاء المتوقعة وترجمتها في شكل مواصفات للمنتج تضمن ملائمتها مع القدرات التنظيمية المتاحة.

إن هذه المبادئ يجب أن تسمح ب

– تخفيض خطوات الإنتاج؛

– تخفيض عدد الموردين؛

– تخفيض عدد عمال الإنتاج؛

– تخفيض عدد طبقات التنظيم؛

– تنظيم العميات وفقا للعملاء أو خطوات الإنتاج؛

– الإستثمار في المعدات الأوتوماتيكية؛

– تحسين تدفق العمليات.

ثانيا : خطوات إعادة الهندسة

تمر عمليات إعادة الهندسة بعدة مراحل، قد تختلف من منظمة لأخرى، إلا أنه في كثير من الحالات تكون هذه الخطوات كالتالي: تحديد الهدف، دراسة العمليات الحالية، القياسالمقارن بأفضل أداء (المقارنة الرجعية)، تحديد الرؤية المستقبلية، تصميم عمليات إعادة الهندسة، تصنيف الغير، التحسين المستمر

1 تحديد الهدف: وهو تحديد هدف العملية من وجهة نظر المستهلكين، سواء كان داخليا أو خارجيا، كما يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها، ويمكن التعرف على احتياجات المستهلكين من خلال بحوث المستهلك.

2 تحديد ودراسة العمليات الحالية: يجب تحديد جميع العمليات الرئيسة في المؤسسة، وهذا لا يعني بالضرورة أنه يجب أن يتم إعادة هندسة جميع المعلومات، ويمكن الاستعانة بمجموعة من الأسئلة لتحديد العمليات المطلوبة مثل:

– ماهي العمليات التي تمثل مشكلة المؤسسة؟

– ماهي العمليات التي تعتبر حرجة وهامة ولها تأثير قوي على مستهلكي المؤسسة؟

– ماهي العمليات التي تزيد من احتمالات نجاح إعادة تصميمها؟

– ماهو نطاق مشروع إعادة الهندسة والتكاليف المتاحة والمطلوبة لتطبيقه

فلابد من فهم العمليات الحالية والتعرف على نواحي القصور وعدم الكفاءة قبل وضع حلول للتطبيق مع ملاحظة أن معظم عمليات المؤسسة ذات علاقة متداخلة وتؤثر بعضها على بعض.

ففي هذه الإجراءات قد تكون هناك تحسينات بسيطة في بعض العمليات هذا ما يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الأداء، وفي حالات أخرى قد تكون عمليات إعادة الهندسة تحتاج إلى تغير جذري في العمليات حتى يمكن الوصول إلى تحسين هام.

3 القياس المقارن بأفضل أداء (المقارنة المرجعية): إن الدراسة الداخلية للعمليات يمكن أن تؤدي إلى تحسينات ملموسة في الأداء، إلا أن التجديد من خلال عمليات إعادة الهندسة، ثم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات (المقارنة المرجعية)، وترتكز على إيجاد مدخل مختلف بشكل جذري لأداء العمليات، وكثيرا ما يتم الحصول على هذا المدخل من منظمات خارج الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

4 إعادة تصميم العمليات: بمجرد أن يتم تحديد التحسينات المحتملة والمرغوبة في العمليات الحالية، حيث يتم إعادة خطة تنفيذية تظهر كيفية تطبيق عمليات إعادة التصميم وتحديد مداها، كما يجب أن

تظهر خطة التصميم الاستثمارات المطلوبة لتغيير العمليات.

5 تطبيق التغيير: تعتبر القيادة عنصر هام لنجاح جهود إعادة الهندسة، وتحديد مدى التغيير وضرورته يتطلب الإلتزام المباشر من جانب المدير العام والإدارة العامة. ويتطلب التطبيق الكامل لعمليات إعادة الهندسة، وضع الأهداف وتحديد الإختصاصات ووضع خطة تفصيلية وفق فترات زمنية وجدولة تطبيق التحسينات؛ فتشمل الدراسة على الأنشطة المتداخلة مما يؤدي

إلى الوصول إلى نتائج ملموسة، وتشتمل عملية التغيير على:

– تحديد الأدوار والمسؤوليات،

– عمليات القياس،

– عمليات التحفيز

– الهيكل التنظيمي،

– تكنولوجيا المعلومات.

الفصل الثاني الإدارة بالعمليات وتحسين الأداء

6–التحسين المستمر: وهنا يتم وضع فريق لتقييم العمليات بصورة مستمرة في المؤسسة، بحيث يتولى هذا الفريق متابعة الأداء وقياس وإصدار التوصيات. وكثيرا ما يثار الجدل حول تعارض جهود التحسين المستمر وإعادة الهندسة، ولكن ليس بالضرورة أن

أحدهما يحل محل الآخر

فأوجه الاتفاق تكون:

– كلا من هذين المدخلين ينصب على العمليات كوحدة أولية في عملية التحليل؛

– يتطلب كلا من المدخلين تغيير تنظيمي وتغيير سلوكي.

أما أوجه الاختلاف فهي:

– برامج إعادة الهندسة تهدف إلى التحسين الكبير في الأداء بينما برامج التحسين المستمر تتولى تحسينات بسيطة قد تصل فقط إلى 10%

– تعتمد برامج التحسين المستمر على الرقابة الإحصائية للعمليات لتقليل الاختلالات العشوائية بينما برامج إعادة الهندسة تعتمد على تحديد العوامل التكنولوجية والتنظيمية التي قد تؤدي إلى تعظيم الاختلالات أو إحداث تغيير مثمر.

3–نتائج إعادة الهندسة:

لقد بينت الدراسات والتطبيقات لهذا النظام أيضا أن تطبيقه واستخدمه في المؤسسة سينعكس جذريا على فعالياتها وعملياتها بأشكال وأوجه عدة منها : (العسافي)

- زيادة نوع وحجم الأعباء والمسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين .
- زيادة الشعور بالثقة والاستقلالية لدى العاملين
- توسيع وامتداد مدى النشاطات والمهام التي تمارس من قبل العاملين والإدارة .
- العمل في بيئة عمل جديدة .
- التركيز على العمليات الرئيسية لأداء المهام والأعمال وإعادة تنظيمها وترتيبها ومحاولة حذف أو إلغاء أو التقليل بقدر الإمكان من العمليات الفرعية والثانوية أو غير المهمة على الإطلاق . و كل هذا من شأنه تحقيق الأداء المتميز

المطلب الثاني : الهندسة القيمية و الأداء المتميز

يقوم هذا الأسلوب في تطوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة ، سواءً كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات ، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون.

نشأ هذا الأسلوب وترعرع في القطاع الخاص الأمريكي في الميدان الصناعي إبان الحرب العالمية الثانية كنتيجة للحاجة إلى متطلبات الحرب من الأسلحة والذخائر والمنتوجات الأخرى ، ثم انتقل في مطلع السبعينيات الميلادي

إلى بقية أنحاء العالم ، وكانت اليابان سباقة إلى تبني الفكرة والتوسع في تطبيقها ، وتأسيس جمعية مهنية تعنى بالهندسة القيمية والمنتمين إليها.

و تعرف الهندسة القيمية بأنها: " دراسة تحليلية ذات منهج محدد ، تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها ، بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بهما معًا من خلال بدائل ابتكارية دون المساس بالمتطلبات الأساسية " (لخضر، 2005، صفحة 5)

وهكذا فإن التعرف على وظائف المشروع أو المنتج من السلع والخدمات ، واستشراف التطلعات المتوخاة من ذلك المشروع أو المنتج من وجهة نظر المستفيد والجهة المنتجة ، وتحقيقها بطرق ابتكاريه تؤدي إلى خفض التكلفة وعدم المساس بالجودة والوظائف والتطلعات المعقودة على المشروع أو المنتج إنما تمثل جوهر الهندسة القيمية. لذا ومن أجل تطوير الأداء والإنتاجية ومن ثم دعم اقتصاديات الدول النامية فإن التوسع في استخدام أسلوب وتقنية الهندسة القيمية يصبح أمرًا مرغوبًا ومفيدًا في أجهزة هذه الدول و هذا الأسلوب من شأنه تحقيق التميز للمنظمات و بالتالي فهو يؤثر على تميز المؤسسة على منافسيها

المطلب الثالث: التفوق المقارن (القياس المقارن و الأداء المتميز)

التفوق المقارن أو القياس المقارن هو عملية تقوم على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة ، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء .

ويعرف جون بانك التفوق المقارن بأنه (الشقاوي، 2002): " إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات

الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل، والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل "

كما يعرف بأنه: " عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ما، ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط) في أي مكان في العالم، وذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أداءها "

من هذين التعريفين يتضح بأن عملية التفوق المقارن تتضمن العناصر التالية:

- أنه عملية تقوم على المقارنة ، وليس على أداء القياس فقط.
- أنه عملية مهيكلة تقوم على خطوات منظمة.
- تتم هذه العملية من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.
- تتضمن جانبا للتعلم من الآخرين.
- تهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير الأداء لتحقيق التميز.

وهناك معياران رئيسيان يتم بناء عليهما تصنيف عملية القياس المقارن وهما:

- مع من يقوم القياس المقارن.
- الهدف من القياس المقارن.

و يعتبر القياس المقارن من بين الإجراءات العملية التي تقوم المؤسسة باتباعها قصد التميز على نظيراتها و بالتالي التميز في الأداء

المطلب الرابع : التكنولوجيا و الأداء المتميز

ان التطورات التقنية المتسارعة و على رأسها تكنولوجيا المعلومات و الاتصال ، فرضت على المنظمات أوضاع مختلفة عن السابق فيما يتعلق بنظم الاعمال و علاقات المنظمة و البيئة للتعايش مع هذه الأوضاع و الوصول الى مستويات التميز في ظلها لابد من البحث عن صيغ جديدة للبقاء و التميز من خلال أسس تكنولوجية معاصرة و تتمثل التكنولوجيا و التقنية المتجددة فرصة لمنظمة الاعمال لتحقيق التميز في الأداء و السبق على

المنافسين بما توفره من طاقات و ابداعات غير مسبوقة ، و في هذا الاطار يتبنى الفكر الإداري المعاصر توجهات مهمة تتجلى في إدارة التقنيات التكنولوجية حيث تتعدد صور التكنولوجيا الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج بمختلف القطاعات ، كما تتسارع عملية التطوير و التجديد التكنولوجي في حد ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة في عمليات البحث و التطوير بالمنظمات المعاصرة الامر الذي جعل قضية التكنولوجيا تحتل مقدمة

اهتمامات الإدارة المعاصرة نظرا للتأثيرات بالغة العمق التي تحدثها التكنولوجيا في كافة عناصر و مستويات المنظمة و نظم الإنتاج و التسويق و هياكل الموارد البشرية و اقتصاديات الإنتاج (السلمي، 2001، صفحة 35)

ان استراتيجية التميز او التفرد تناسب عادة المنتجات التي تعتمد على التكنولوجيا المعقدة و المتطورة التي تعمل على خلق تيارات المستمرة و متدفقة من المنتجات الجديدة بالإضافة الى تحقيق الابتكار و تطوير وسائل و اليات و نظم الإنتاج تتسم بالسرعة و المرونة ووفرة الإنتاج و ارتفاع الجودة مما يتيح الفرص و إمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج و تطويره

كما يبرز دور التقنية في تعاظم الدور الذي تلعبه شبكات في التسيير المعاملات و تبادل المعلومات و تكامل الخدمات بحث باتت التجارة الالكترونية و نظم المعلومات الالكترونية اساسيات العصر التي تقود المنظمات نحو التميز

و عليه يمكن القول ان المنطق الأساسي للتميز في الأداء يقوم على إضفاء قدر كبير من المرونة و الحركية على عناصر التنظيم ، بحيث تعمل بكفاءة و تنسيق و تكامل لبناء قدرات تنافسية تتبلور في النهاية في شكل نتائج فريدة و غير مسبوقة ، و هذا لا يتحقق الا من خلال تفعيل استخدام التقنيات و التكنولوجيات المعاصرة في الأداء و تنفيذ وظائف الإدارة و مختلف عكليات التنظيم قصد توفير و تفعيل العديد من العناصر التي تساهم في تميز الأداء أهمها :(السلمي، 2001، صفحة 252)

- الترابط و الشبكية في المنظمة
- التكامل و التنسيق بين عناصر و عمليات التنظيم
- التحرر من قيود المكان و الزمان
- درجة عالية من الجودة و السرعة في الأداء و زيادة المبيعات
- درجة عالية من التنمية المعرفية و تسيير تعلم التنظيمي و تمكين رأس المال البشري
- الابداع التكنولوجي و مستوى المنافسة الدولية
- تفعيل التشغيل والوقت المتأخر وتقليل تكاليف العمل المباشرة
- الإنتاج وفق طلبات الزبائن ذو كرونة عالية والاستجابة بسرعة للمتغيرات التي تحدث في السوق

و يؤكد المبحث أن رأس المال الهيكلي لا يقل أهمية عن رأس المال البشري، بل يشكل معه منظومة متكاملة تقود إلى التميز في الأداء، خاصة عندما تُدار الموارد المعرفية والتنظيمية بفعالية واستراتيجية واضحة.ولقد تم ابراز ذلك من خلال كيفية تطبيق مفاهيم الهندرة، والهندسة القيمية، والتفوق المقارن، يمثل استراتيجيات متكاملة تُسهم في دفع المؤسسات نحو التميز في الأداء في ظل بيئة تنافسية متغيرة.

المبحث الثالث : علاقة رأس المال الزبوني بالأداء المتميز

على غرار الرأس المال البشري و الرأ س المال الهيكلي يؤثر رأس المال الزبوني او ما يعرف برأس مال العلاقة على مستوى الأداء في المؤسسة و يؤثر أيضا في التميز عبى نظيراتها من المؤسسات خاصة في بيئة تتسم بالتغير و التطور المستمرين كونه مصدرا رئيسيا للثقة ، الولاء ، الانطباع و الأثر الإيجابي الذي تتركه المؤسسة في السوق و عليه سيم ابراز هاته العلاقة من خلال العناصر الموالية:

المطلب الأول : علاقة الجودة الشاملة بالاداء المتميز

المطلب الثاني : السوق المفتوحة و الأداء المتميز

المطلب الثالث : المنتجات الجديدة و الأداء المتميز

المطلب الأول : علاقة الجودة الشاملة بالأداء المتميز

قصد التعرف على علاقة الجودة الشاملة بالاداء المتميز سيتم التطرق الى ما يلي :

أولا :مفهوم الجودة الشاملة و أهمية تطبيقها

وردت العديد من التعريفات للجودة و فيما يلي البعض منها : (يوسف، 2007، صفحة 28)

- التعريف الأول : عرفت الجودة على انها : الملائمة للغرض او الاستعمال
- التعريف الثاني : الجودة هي دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات
- التعريف الثالث : المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع و رغبات المستهلك هي أساس التصميم
- التعريف الرابع : هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين و بأقل تكلفة

من خلال التعريفات السابقة تبين ان الجودة تشترك في العديد من النقاط خاصة من حيث تطبيقا و غرضها الاء و هو تلبية الحاجات باقل التكاليف

ثانيا : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل و مقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدراتها على البقاء في السوق التنافسية . فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي :

– تقليص شكاوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.

– تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة /خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون المنتج / الخدمة.

– زيادة الإنتاجية و الأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.

– زيادة شهرة المنظمة.

– تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفردها في تحسين الأداء.

ثالثا : التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة

تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه

القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الاستراتيجية، إذن

هي"مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"

فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة و تحسينها و الحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة

مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنها، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد و العمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقى رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء الذي يؤدي بالوصول إلى تحقيق الأداء المتميز.

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات الى تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة الجودة الشاملة من ابرز تلك المزايا والتي تسمح للمؤسسة بتميز أداء عامليها هي: (المرسي، 2003، صفحة 66)

– تعزيز كفاءات العمليات الداخلية.

– تحسين الأوضاع التنافسية.

– حسن استغلال الموارد.

– تعزيز رضا العاملين

– تحسين العائد المادي والاجتماعي.

– تحسين صورة المؤسسة.

هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة، وهناك ثلاثة ركائز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات هي:

1- الركيزة الأولى: تقويم الثقافة التنظيمية بالمنظمات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- الركيزة الثانية: مبدأ الوجه للعميل كأساس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3-الركيزة الثالثة: تقويم ملائمة الأداء المنظمي لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و تعمل الجودة على خلق ميزة تنافسية تنفرد بها المؤسسة على نظيراتها و ذلك كن خلال التميز بأحد ابعاد الميزة التنافسية التالية : (يوسف، 2007، الصفحات 34-35)

1- التكلفة الأقل ،

2- **الجودة ،**

3- الوقت ،

4-المرونة

باعتباران **التكلفة الاقل** نتاج للتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم ، و تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض الأسعار . **أما الجودة** فالزبون عند اتخاذه لقرار الشراء يرغب في البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب ولقد زاد الاهتمام بعنصر **الوقت** الذي أصبح بعدا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات ، ويتم التعبير عن الوقت كبعد تنافسي من خلال ثلاثة أبعاد وقت التسليم السريع – التسليم في الوقت المحدد – و سرعة التطوير أما العنصر الرابع المتمثل في **المرونة** فيقصد بها مدى نجاح المنظمة في تكييف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية و عمليات الطلب ، و هكذا فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن أن يقود الى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية.فالتحسين المستمر و التركيز على تدريب و تطوير المهارات واستخدام الأساليب

الإحصائية و الحاسوبية في عملية الفحص و مطابقة الجودة فضلا عن اعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم و درجة الموائمة و تمثل الجودة شرطا جوهريا لقبول المنتوج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية، وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية، فمن أهم عوامل نجاح وتفوق المؤسسات الرائدة هو تميزها المبين في الجودة

المطلب الثاني : الإدارة المفتوحة و الأداء المتميز

الإدارة المفتوحة أو المكشوفة كما يسميها البعض هي فلسفة إدارية حديثة، ارتكزت فكرها الأساسية

على طرح تساؤل حول إمكانية أن يتحول العاملون بالمنظمة إلى شركاء حقيقيين في إدارة تلك المنظمة، ومن ثمّ العمل بروح وعقلية جديدة هي عقلية الملكية بدلا من الوظيفة.

ويمكن تعريف منهج الإدارة المفتوحة بأنها " فلسفة تقوم على أنّ كل فرد في المنظمة- مديرا وعاملا – يمكن أن يكون له دور إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة أرباحها ودعم مركزها التنافسي"(يحضية، المؤتمر الدولي الأول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2005، صفحة 4)

في حين هناك من عرّفها بأنها "تعتبر نظام متشابك من الأنشطة والعمليات اليومية تركز على ممارسات المشاركة في المعلومات وعمليات اتخاذ القرار والعمل الجماعي بما يخلق منظمة تمتلك مجموعة من العاملين الأكفاء الذين يتحملون مسؤولياتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة ليس كمستخدمين لكن مفك رين ومخترعين ومنجزين للأهداف". (فاتن.، 2002، صفحة 55)

فهذا المنهج يدعو إلى طريقة جديدة في التفكير تدعو لتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين مطلبها الأساسي أن جميع العاملين يجب أن يتحملوا مسؤولياتهم الكاملة في تحقيق الأهداف وتنفيذ مهام المنظمة وذلك من خلال التأكيد على أن المنظمة تستطيع أن تحصل على نتائج أفضل عندما يعمل العاملون بها ليس لتحقيق أهداف متفرقة للإدارة (معايير الجودة – الفعالية، الإنتاجية) ولكن لتحقيق الأهداف التي تدعمها وتسعى لتحقيقها الإدارة العليا (العالمية التميز، الربحية، تخفيض التكلفة) ومن ثم فليس هناك شيء سرّي أو غامض في المنظمة وإن المعلومات والأرقام الهامة المعبرة عن إنجازات ونتائج أعمال المنظمة يجب نشرها وجعلها في متناول جميع العاملين، وتعليمهم كيفية قراءتها واستنباط دلالات مؤشراتها.

ومن خلال عرض هذه الأساليب تبين لنا أن أهم وأكثر الأساليب الإدارية شمولا وعطاءا وأحدثه وأفضله

للتطبيق هو الجودة الشاملة والذي تم التطرق اليه في العنصر السابق

المطلب الثالث : المنتجات الجديدة و الأداء المتميز

أولا : مفاهيم حول ابتكار المنتج

إن مفهوم الابتكار المنتج هو مفهوم واسع ويشمل كل ما هو جديد ومختلف يميز المؤسسة عن الآخرين ويمنحها دعما في المركز التنافسي وتحسين الأداء، سواء كان الابتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإداري. فاستخدام طريقة معالجة للمواد الداخلية في تصنيع المنتج هو ابتكار المنتج أو استخدام طريقة جديدة في تقديم خدمة الزبون هو ابتكار، وعليه فإن الابتكار مرتبط بأي شيء جديد من قبل المؤسسة

1:مفهوم الابتكار

حاز مفهوم الابتكار على اهتمام العديد من الباحثين للإدارة خلال السنوات الأخيرة إلى عدة تعريفات من بينها :

- التعريف الأول :"إن الابتكار هو فكرة جديدة للمؤسسة أن يكون الابتكار عملا مقصودا وليس عن طريق الصدفة أن يكون هو تحقيق صالح المؤسسة" (بلوط، 2005، صفحة 358)

- التعريف الثاني : " على أنه هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة وإلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها". . (حسن، 2001، صفحة 393)
- التعريف الثالث : "يعرف الابتكار على أنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو التوصل إلى المنتج الجديد أو الوصول إلى السوق (نجم، 2003، صفحة 17)

من خلال ما سبق يتبين ان الابتكار هو التحسن التدريجي والتوصل إلى المنتج الجديد جزئيا من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة، والتي يتم إدخالها على المنتجات الحالية وإن بعض التحسينات قد تكون جوهرية وان تراكمها يحقق ابتكارا جذري او تقديم منتجات جديدة للمنظمة والأسواق معا، أو تقديم إبداعات لمنتجات قائمة تكون جديدة للمنظمة.

ان قدرة المنظمة على تحقيق الأداء المتميز و البقاء و التنافس ممن خلال تقديم منتج جديد أصبحت ترتبط ارتباطا كبير بمدى قدرة المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية قصيرة ، اذ ان دورة حياة المنتج

أصبحت قصيرة جدا ، حتى ان بعض المنظمات تقدم منتجا جديدا يساعد على انهاء منتج سابق لها و من هنا تسعى المنظمات الى الوصول الى التميز في أدائها و لا تترك مجالا للمنافسين لتقليدها ، لابد ان تتمكن من تقديم منتجات جديدة و متميزة باستمرار و ان التميز في تقديم منتجات جديدة دائما يتطلب الانفاق على البحوث و التطوير و الحصول على منتجات جديد من شأنه ان يحافظ على علاقة المؤسسة بزبائنها من خلال ارضائهم و تقديم المنتجات الأفضل لهم بأحسن جودة مع مراعاة عامل الزمن و الجودة

و عليه تُسهم الكفاءات الوظيفية والسلوكيات المهنية للموارد البشرية –خصوصا التعامل مع العملاء– في بناء الثقة، وتحقيق الرضا، وتعزيز ولاء الزبائن ، كما ان التفاعل القائم بين المؤسسة والزبائن يحفّز دورة الابتكار المستمر، ويُقلّل من مخاطر فشل المنتجات، وهو ما يُعزز الأداء التنافسي ويؤسس لتميز مؤسسي حقيقي. كما يعد رأس المال الزبوني عاملا لاستقرار استراتيجي في ظل المنافسة الشديدة حيث تعد المؤسسات المالكة لقاعدة زبائن وفية ضمنا لحضورها و بقائها في السوق بصورة قوية بناء على ما سبق كلما نجحت المؤسسة في استثمار في رأس مالها الزبوني ، وصيانته وتنميته، زادت قدرتها على تحقيق أداء متميز

خلاصة الفصل

لم يعد اقتصار مفهوم المؤسسة للأداء على مفهومه التقليدي بل تعدى ذلك الى البحث على ما يمكن للمؤسسة ان تجعلها متميزة على نظيراتها و منافساتها حيث يعتبر الأداء المتميز ليس مستحيل التحقيق فبتضافر جهود العاملين و بالإصرار على مواجهة المنافسة و الصمود و البقاء و كذلك الارتقاء من شأنه حتما الوصول الى التميز في الأداء

كما تسعى المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وبأعلى جودة وذلك من خلال تظافر جهود العاملين بها سواء على المستوى الفردي ووصولا الى المستوي الجماعي من خلال التركيز على الكفاءات والمهارات والمعارف وبالاعتماد على أساليب عمل مبنية على التنظيم المحكم و من خلال تقاسم المسؤوليات و كذلك الانفتاح على السوق و معرفة رغبات الزبائن و احتياجاتهم من شانها حتكا الوصول الى التميز في الأداء

ويصعب تحقيق الأداء المتميز دون وجود توليفة مثلى مشكلة من رأس مال هيكلي، رأس مال بشري ورأس مال زبوني اذ ان التنسيق بين العناصر الثلاثة الممثلة أساسا للرأس المال الفكري يمنح المؤسسة القدرة على البقاء والصمود والتألق

الفصل الرابع: الدراسة الوصفية والاحصائية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز

الفصل الرابع: الدراسة الوصفية والاحصائية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز

مقدمة الفصل

تشكل الدراسة الميدانية حلقة الربط بين ما هو تراكم معرفي نظري في مجال معين من جهة، و إمكانية اسقاطه على واقع المؤسسات حاضرا ومستقبلا من ناحية اخ ى، فبعد الدراسة النظرية لكل من مفهومي رأس المال الفكري والاداء المتميز من خلال الفصول السابقة والتي تم فيها محاولة الإحاطة النظرية بمختلف المفاهيم والابعاد المتعلقة بهما

سيتم في هذا الفصل تقديم وشرح لمنهجية الدراسة الميدانية من خلال توضيح كيفية تصميم اداة الدراسة ومدى ملائمتها لقياس متغيري الدراسة المذكورين آنفا، وكذلك توضيح لمجتمع وعينة الدراسة وخصائصهما، والأساليب الاحصائية

المستخدمة في تحليل البيانات لتهيئة الارضية المناسبة لاختبار الفرضيات، و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة؛

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث إيضاحا لمنهج الدراسة الذي اتبع، وعرض الاساليب الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الاحصائية، وعرض لكيفية بناء أداة الدراسة، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)وفي الاخير تم التطرق الى حدود الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادرها

من المؤكد أن أي دراسة لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح، بأسلوب علمي يضمن دقة النتائج وسلامتها، وهذا ما يصطلح عليه بالمنهج

اولا: منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء العاملين في المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة نحو واقع الاستثمار في رأس المال الفكري فيها، ومدى أهميته وتوظيفه في أداء المهام والواجبات المنوطة بهم، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا.

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح

مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها

المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

ثانيا: مصادر جمع المادة العلمية النظرية والميدانية

1-مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

لقد اعتمد في جمع المادة العلمية النظرية على كل من الكتب، المقالات والبحوث الجامعية، بالإضافة إلى شبكة الانترنيت للإلمام بالمادة النظرية، وتكوين فكرة عن الموضوع قبل الدراسة الميدانية.

2- مصادر جمع المادة العلمية الميدانية: من المعروف أن استخدام المنهج الوصفي التحليلي يتيح للباحث استخدام وسائل عديدة لتحقيق أهدافه، وأهم الوسائل التي اعتمدت في هذه الدراسة هي:

أ الوثائق والسجلات الإدارية : استخدمت الوثائق الادارية بغرض الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسات مثل نشأتها، إمكاناتها المادية والبشرية...الخ، وكذا بعض المعلومات بخصوص الممارسات الإدارية فيها

ب- المقابلة: تعرف المقابلة على أنها:" تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية"، ولقد استعملت في هذا البحث المقابلة المباشرة والتي يتم فيها اللقاء والحوار مباشرة مع الأشخاص المعنيين، والذين تمثلوا في عينة من العاملين ورؤساء المصالح الادارية، بغية الحصول على معلومات حول نشاط
المؤسسات بصفة عامة، وكذا حول برامجها وآفاقها التي تهدف الى تفعيل قيمة رأس المال الفكري لديها، ومدى تجاوب العاملين مع هذى البرامج والنشاطات، وقد اختير نوع المقابلة غير المقننة والتي تكمل بعض الجوانب في محاور الاستبانة، والحصول على بعض الاجابات المتحصل عليها بواسطة هذه الاستمارة، وهذا بغية الاستعانة بهذه
المعلومات في تفسير النتائج المتحصل عليها، لأن بعض الاجابات ولدت تساؤلات جديدة.

ج- الملاحظة : تلعب الملاحظة في دراستنا هذه دورا مكملا للدور المنوط للاستمارة والمقابلة، حيث أنه أثناء التجوال في المؤسسات محل الدراسة ومقابلة الافراد العاملين، سجلت أهم النقاط التي لوحظت في سلوكيات الأفراد أثناء عملهم، وكذا في التعامل فيما بينهم، وكيف يتعامل الرئيس مع مرؤوسيه والعكس، وماهي الامور التي تعيقهم على أداء مهامهم...الخ، وتجدر الاشارة أن اعتماد التسجيل والكتابة لهذه الملاحظات حتى يتسنى لنا استحضارها والاعتماد عليها لتفسير إضافي لبعض النتائج المحصل عليها بطريقة الاستمارة والمقابلة.

د- الاستمارة: تعرف الاستمارة على أنها" عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الاسئلة التي توجه للأفراد، بهدف الحصول على بيانات معينة" ، فالاستمارة تعد أكثر الأدوات كفاءة في جمع البيانات.

وقد اشتملت على قسمين أساسيين و فيما يلي وصف لهما:

القسم الأول: و يشمل متغيرات الدراسة الشخصية و النوعية و المتمثلة في : الجنس ، الفئة العمرية،المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة نشاط و طبيعة الملكية للمؤسسات محل الدراسة

القسم الثاني: و يتضمن أسئلة الدارسة التي يقدر عددها ب 51 سؤال تم التقسيم على محورين أساسيين (رأس المال الفكري، الأداء المتميز) يعكسان ما تم تناوله في الدراسة

جدول رقم (02) توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات
رأس المال الفكري	رأس المال الهيكلي	15
	رأس المال البشري	12
	رأس المال الزبوني	9
	اجمالي الفقرات	**36**
الأداء المتميز		15
	اجمالي الفقرات	**15**
اجمالي الفقرات		**51**

المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية تبسة، ويعرف "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي".

و لقد تم الاعتماد على العينة القصدية باعتبارها الأنسب لدراسة فئات معينة من العاملين في المؤسسات محل الدراسة

من عمال الإدارة الوسطى والعليا ولقد تم توزيع 150 استمارة تم استرجاع 125 منها 103 استمارة صالحة للتحليل و الجدول ادناه يوضح ذلك:

جدول رقم (03) احصائيات خاصة بتوزيع الاستبيانات

المؤسسة محل الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل
مؤسسة سونلغاز	60	50	45
مؤسسة somiphos	50	45	36
مؤسسة جودي للمشروبات الغازية	20	15	07
mine khanghat	20	15	15
المجموع	150	125	103

المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثاني: أسلوب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث، هو الوصول إلى نتائج علمية دقيقة معبرة عن الإشكالية الرئيسية

للموضوع محل الدراسة، وذلك عن طريق تجميع البيانات اللازمة ومن ثم تبويبها، تحليلها، وتفسيرها بطريقة علمية تؤدي إلى الإجابة على التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة، وبالتالي نفي الفرضيات المرتبطة بها أو اثباتها.

كما أن تحقيق هكذا أهداف منوط بالأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، ومدى ملاءمتها لنوع

البحث، وتوظيف البرامج الإحصائية المناسبة التي تمكّن الباحث من الحصول على نتائج معنوية وبأقل وقت ممكن.من بين البرامج الإحصائية الشائعة الاستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات، برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصارا ب SPSS

أولا: التعريف ببرنامج SPSS

يرمز البرنامج الإحصائي إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهي الترجمة العربية للعبارة SPSS وهو يعمل تحت نظام النوافذ ،Statistical Package for Social Sciences الانجليزية الأصلية (windows)

بمختلف إصداراته، من البرامج المهمة والأساسية في التطبيقات الإحصائية للبيانات، SPSS يعد برنامج

ثم طور بعد ذلك عبر سلسلة من الإصدارات، ،(Ms.Dos) وكان يعمل في بداية إصداره تحت نظام التشغيل

.1(Windows) خاصة بعد اختراع نظام التشغيل الآلي

إن استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية يسمح للباحث بخزن المعطيات في ملف خاص وإجراء

تحويل في صيغة المعطيات وكذلك رسم الأشكال البيانية المختلفة، بالإضافة للهدف الرئيسي المتمثل في إجراء

التحليلات الإحصائية المختلفة، وهو يستعمل بشكل واسع في شتى العلوم الاجتماعية، خاصة الاقتصادية والإدارية

منها. ويعتبر SPSS (SPSS Version25) سوف نستخدم في هذه الدراسة ، على الإصدار رقم 25 لبرنامج الأكثر تطورا بالمقارنة مع الإصدارات السابقة له.

ثانيا : المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدم الباحث بعض المؤشرات الإحصائية الوصفية والتحليلية المتوفرة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 25 ، نذكر منها:

1- معامل الارتباط (ألفا كرونباخ Alpha Chronbach).) حيث استخدم هذا المعامل للتحقق من ثبات ؛ أداة القياس المستخدمة.

2-معامل الارتباط بيرسون(. (pearson correlation coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة(الصدق البنائي)

3- لقياس رأي أفراد عينة الدراسة بخصوص العبارات التي تضمنها الاستبيان استخدم (مقياس

ليكارت الخماسي)

بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على العبارات وأوزانها على النحو الآتي:

جدول رقم (04) سلم ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

ويتم الحصول على المستويات من خلال طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5،

حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى2 مسافة، من 2 إلى 3 مسافة، من 3 إلى 4 مسافة، من 4

إلى 5 مسافة)، و5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

الجدول رقم(04): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

مستوى المتوسط المرجح

من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة

من 1.8 إلى 2.59 غير موافق

من 2.6 إلى 3.39 محايد

من 3.40 إلى 4.19 موافق

من 4.20 إلى 5 موافق بشدة

4- الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك للحكم على استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة.

5- اختبار التوزيع الطبيعي klomonov simrlnov

6- اختبار الانحدار الخطي المتعدد

7- اختبار الانحدار الخطي المتعدد الممتدرج stepway

8- اختبار الفروق T test

9- اختبار الفروق anova

1- صدق و ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة(الاستبانة) التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم ، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة(الاستبانة)، تم استخدام معامل ارتباط ألفاكرونباخ Alpha Chronbach وذلك حرصا على انسجام وارتباط فقرات كل محور بعضها ببعض. والتحقق من صلاحية الاستبيان كأداة للدراسة مرة أخرى أو في ظروف مغايرة.

وتعد قيم ألفاكرونباخ، مقبولة إحصائيا عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.6)، وعلى وجه التحديد في البحوث الإدارية والسلوكية، والجدول التالي يوضح نتائج قياس صدق وثبات فقرات الاستبيان

جدول رقم(05) معامل الفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات الفا كرونباخ %
من 01-36	رأس المال الفكري	94.2%
من 37-51	الأداء المتميز	90.8%
من 01-51	معامل الثبات الكلي	95.3%

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

وقد تبين من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة بالمقياس يتراوح بين0.908 و 0.942 يعد ثباتاً مرتفعاً ،كما أن معامل الثبات الكلي للاستمارة قدر ب(0.953)الذي يعتبر مقبول احصائيا، وهذا الثبات العالي يُطمئن بجودة الأداة البحثية وحسن قياسها لما وضعت من أجل قياسه وفهم مفردات مجتمع الدراسة لجميع عبارات كل بُعد فهماً جيداً متساوياً، ويمكن القول بأن متغيرات الاستبيان صالحة كأداة للدراسة.

مما سبق يمكن القول ان أداة القياس(الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جدا، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

2- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة(الصدق البنائي)

جدول رقم(06) الاتساق الداخلي لاداة الدراسة (الصدق البنائي)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
1	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي واضح	0.664	0.000

2	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة	0.534	0.000
3	لدى العاملين حرية في تفويض المسؤوليات	0.491	0.000
4	-4 تتوفر المؤسسة على كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات	0.613	0.000
5	توجد قواعد بيانات بالمؤسسة تضم معلومات حولكل نشاطات	0.647	0.000
6	تعتمد المؤسسة على أنظمة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ االقرارات	0.718	0.000
7	تشرح المؤسسة السياسات، الاجراءات و الأساليب المتبعة لكل العاملين بشكل واضح	0.715	0.000
8	تعتمد المؤسسة على السياسات و الإجراءات التي من شأنها تسهيل أداء نشاطاتها	0.763	0.000
9	تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة التي من شأنها تسهيل أداء نشاطها	0.780	0.000
10	تعمل المؤسسة على تقييم نشاطها بشكل مستمر	0.409	0.000
11	تعمل المؤسسة على تحسين اسلوبها الإداري لتقليل الأخطاء في العمل	0.768	0.000
12	تقوم المؤسسة بمر ا جعة أداء عملياتها قصد التحسين المستمر	0.720	0.000
13	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب و التطوير	0.362	0.000
14	تخصص المؤسسة ميز انية لعمليات التدريب و	0.261	0.000

	التطوير		
15	تهتم المؤسسة بشرح خطط العمل المتبعة بشكل مستمر.	0.398	0.000
16	يتناسب المستوى المعرفي و خبرة العامل مع الوظيفة الموكلة له	0.756	0.000
17	تعمل المؤسسة على تنمية معارف الاف ا رد	0.623	0.000
18	تساهم معارف و خبرة الأف ا رد في تأدية الوظائف بشكل متميز	0.727	0.000
19	تساهم قد ا رت العاملين في حل مشاكل المؤسسة	0.673	0.000
20	تهتم المؤسسة بالعاملين المبدعين	0.565	0.000
21	تظهر القد ا رت الابتكارية للعاملين في وظائفهم	0.618	0.000
22	تساهم مها ا رت العاملين في تأدية وظائفهم بشكل متميز	0.733	0.000
23	تتناسب وظيفة كل عامل مع مها ا رتهم	0.685	0.000
24	-يساهم التدريب و التطوير في تنمية المهارا ت	0.462	0.000
25	-تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي	0.643	0.000
26	يؤخذ بعين الاعتبار الر أ ي الفردي من قبل فرق عمل	0.608	0.000
27	يساهم العمل الجماعي على القيام بالأعمال بشكل متميز	0.635	0.000
28	تسعى المؤسسة الى تحقيق رغبات زبائنها	0.239	0.000

29	تنصت المؤسسة إلى اراء و اقتراحات زبائنها	0.223	0.000
30	تهتم المؤسسة بزبائنها لضمان ولائهم	0.438	0.000
31	تسعى المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع مورديها	0.571	0.000
32	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بمورديها	0.376	0.000
33	تعمل المؤسسة على حل مختلف المشاكل المتعلقة بالموردين	0.438	0.000
34	-34 تسعى المؤسسة على تقديم منتجات ذات الجودة المطلوبة	0.219	0.000
35	تعمل المؤسسة على الإنصات لزبائنها قصد التحسين المستمر للجودة	0.398	0.000
36	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة	0.325	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن" معاملات الارتباط" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات

محور" رأس المال الفكري" موجبة، وقد تراوحت بين (0.780) في حدها الأعلى أمام العبارة (09) و(0.219) في حدها الأدنى امام العبارة (34) وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول، وبالتالي يعتبر المحور(محور رأس المال الفكري) صادقا لما وضع فيه

الاتساق الداخلي لمحور الأداء المتميز

جدول رقم (07) الاتساق الداخلي لمحور الاداء المتميز

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
37	يعمل القائد على دفع العاملين لأداء اعمالهم بشكل جيد	0.684	0.000
38	يتحمل القائد مخاطر تطبيق أفكار جديدة في المؤسسة	0.745	0.000
39	يقود القائد العاملين نحو تحقيق اعلى إنتاجية مقارنة بنظيراتها من المؤسسات	0.664	0.000
40	تهتم المؤسسة بتحقيق رسالتها و أهدافها الاستراتيجية عن طريق الأداء المتميز لعامليها	0.547	0.000
41	تعمل المؤسسة على بلوغ اهدافها المسطرة مهما كانت الظروف في البيئة المحيطة	0.620	0.000
42	تهتم المؤسسة بتعلم اف ا ردها من اجل تحقيق التميز في الأداء	0.708	0.000
43	تسعى المؤسسة الى التنسيق بين مختلف معارف ومهارات افرادها قصد بلوغ أهدافها	0.670	0.000
44	تعمل المؤسسة على الاهتمام بمبادرات العاملين و ابداعاتهم	0.772	0.000
45	تسمح المؤسسة للعاملين بابتكار طرق جديدة خالقة للقيمة	0.779	0.000
46	تهتم المؤسسة بتمكين اف ا ردها قصد الاستفادة من امكاناتهم و طاقاتهم	0.783	0.000
47	تمنح المؤسسة حرية أداء الاعمال لعمالها قصد تحقيق الأداء المتميز	0.738	0.000
48	تعتمد المؤسسة على تشكيل فرق عمل قصد	0.655	0.000

	بلوغ أهدافها		
49	تعمل المؤسسة على خلق روح التعاون بين الافراد قصد تعزيز الانتماء والولاء	0.710	0.000
50	تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها او خدماتها قصد تحقيق رغبات زبائنها	0.520	0.000
51	تعمل المؤسسة على الاستماع لزبائنها قصد التحسين المستمر في انتاجيتها وأدائها	0.338	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن" معاملات الارتباط" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات محور" الأداء المتميز" موجبة، وقد تراوحت بين(0.783) في حدها الأعلى أمام العبارة(46) و(0.338) في حدها الأدنى امام العبارة (51) وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني ، وبالتالي يعتبر المحور(الأداء المتميز) صادقا لما وضع فيه

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين

تمت عملية توزيع الاستمارات على المبحوثين و التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لمجتمع الدراسة و فيما يلي تحليل ذلك:

أولا: متغير الجنس

و يمثل الجدول الموالي توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

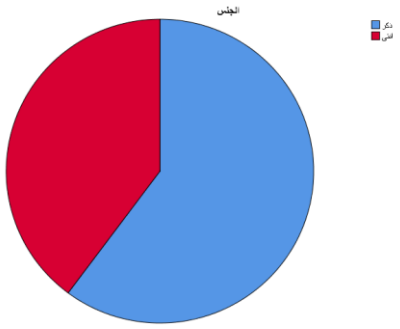
جدول رقم(08) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	62	60.20%
انثى	41	39.80%
المجموع	103	100%

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

يشير التحليل الاحصائي الوصفي لمفردات عينة الدراسة الى ان عدد الموظفين الذكور 62 يفوق عدد الموظفات الاناث 41 حيث بلغت نسبة الذكور 60.20 % و نسبة الاناث% 39.80و هذا ما يعكس تركيبة الموارد البشرية في مستويات الإدارة الوسطى و العليا للمؤسسات محل الدراسة

الشكل رقم (20) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



المصدر: تم اعداد الشكل بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

ثانيا: متغير الفئة العمرية

يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية من خلال الجدول التالي:

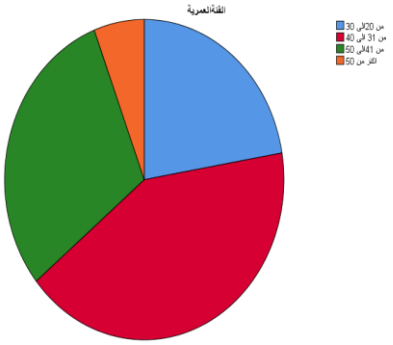
جدول رقم(09) توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة العمرية

الجنس	التكرار	النسبة (%)
من 20 الى 30 سنة	23	22.3
من 31 الى 40 سنة	43	41.7
من 41 الى 50 سنة	31	30.1
اكثر من 50 سنة	6	5.8
المجموع	103	100

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان النسبة الأعلى للأفراد المبحوثين كانت في الفئة العمرية من 31الى 40 سنة حيث قدرت النسبة 41.7 % بالنسبة للفئات الأخرى فهي متفاوتة حيث نجد الفئة الموالية من 41 الى 50 سنة بنسبة 30.1 % و الفئة من 20 الى 30 سنة بلغت 22.3% بينما كانت الفئة اكثر من 50 سنة فكانت نسبتها ضئيلة 5.8 % و يلاحظ ان النسب الأعلى ما بين 31 الى 50 سنة وهذا يعكس تموقع الافراد في مستوى الإدارة الوسطى و العليا

الشكل رقم(21): توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: تم اعداد الشكل بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

ثالثا: متغير المؤهل الدراسي

يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل الدراسي من خلال الجدول التالي:

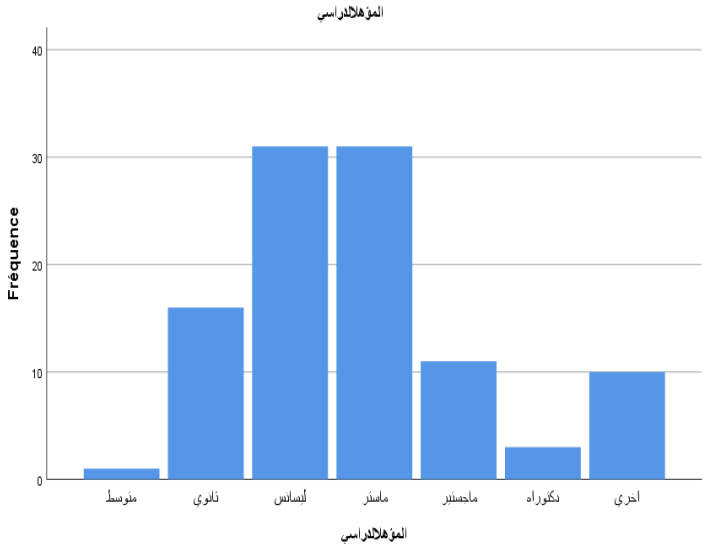
جدول رقم(10) توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل الدراسي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	1	1.0
ثانوي	16	15.5
ليسانس	31	30.1
ماستر	31	30.1
ماجستير	11	10.7
دكتوراه	3	2.9
أخرى	10	9.7
المجموع	103	100

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

من خلال الجدول يتضح ان الفئة المستحوذة لعينة الدراسة هي فئة الجامعيين بنسبة 60.2% (ليسانس+ماستر) اما الدراسات العليا(ماجستير+ دكتوراه) فكانت بنسبة 13.6 % و هذا ما يدل على وجود مستوى اكاديمي عالي ضمن المستويات الإدارية

الشكل رقم(22) : توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل الدراسي



المصدر: تم اعداد الشكل بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

رابعا: متغير سنوات الخبرة

يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة من خلال الجدول التالي:

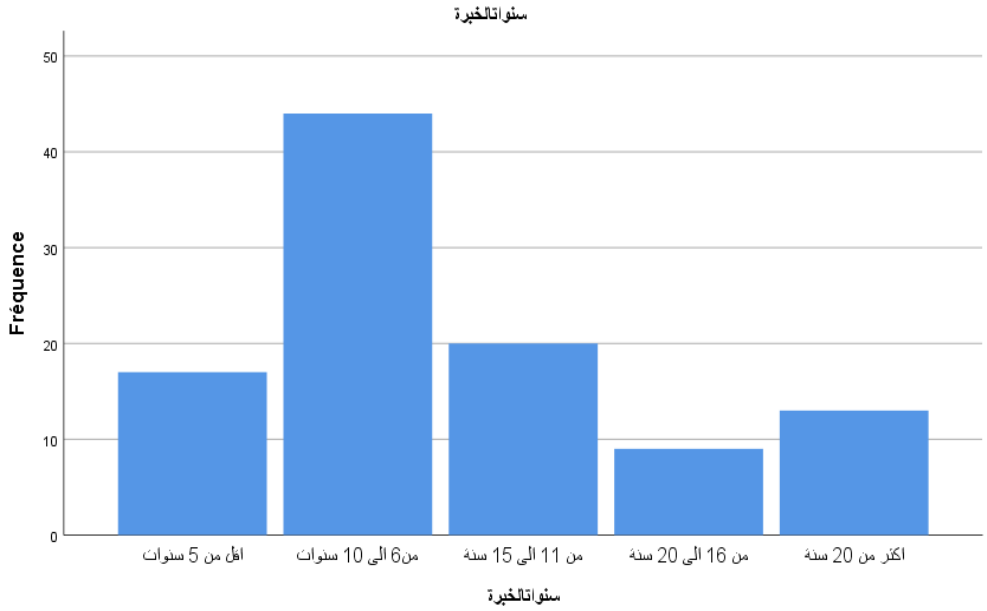
جدول(11)توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	17	16,5
من6 الى 10 سنوات	44	42,7
من 11 الى 15 سنة	20	19,4
من 16 الى 20 سنة	9	8,7
اكثر من 20 سنة	13	12,6
المجموع	103	100,0

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

من خلال الجدول يتضح ان اكبر نسبة من 6 سنوات الى 15 سنة (19.4+42.7) و هذا ما يعكس تمتع الموظفين بمستوى خبرة عالي و ان الارتفاع الملحوظ في سنوات الخبرة يعكس التسيير الكفء في ظل الخبرات التي يتمتع بها الموظفون و الموظفات و هذا ما سينعكس باراء بناءة اتجاه الموضوع المدروس

الشكل رقم (23): توزيع المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: تم اعداد الشكل بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

خامسا: متغير نشاط المؤسسة

و يمثل الجدول الموالي توزيع المبحوثين حسب نشاط المؤسسة :

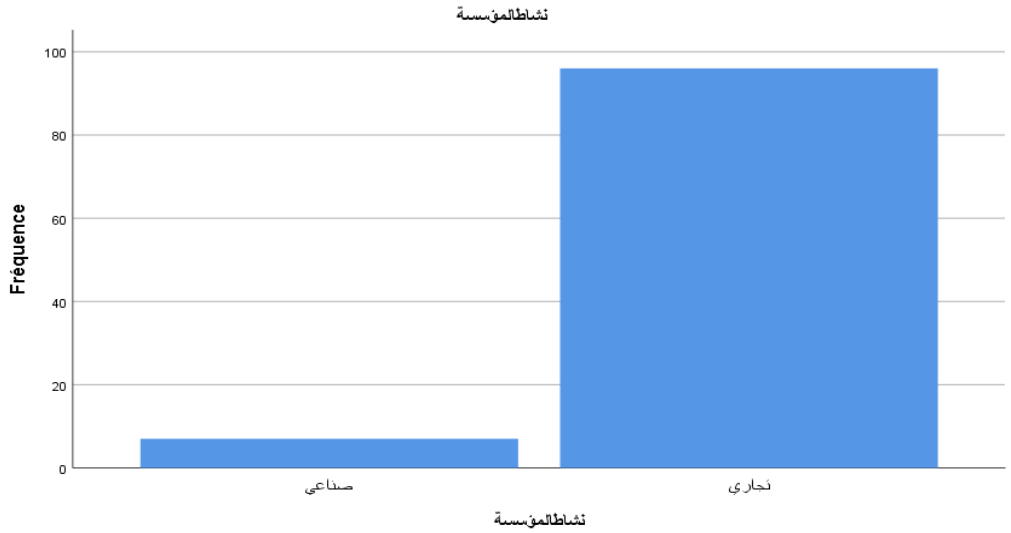
جدول رقم (12) توزيع المبحوثين حسب نشاط المؤسسة

نشاط المؤسسة	التكرار	النسبة (%)
تجاري	96	93.2
صناعي	7	6.8
المجموع	103	100%

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

من خلال الجدول تبين ان اغلبية المبحوثين من مؤسسات ذات طابع تجاري و هذا ما يعكس المؤسسات المختارة و التي تمكنا من الوصول اليها قصد الحصول على إجابات واقعية

الشكل رقم (24): توزيع المبحوثين حسب متغير نشاط المؤسسة



المصدر: تم اعداد الشكل بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

سادسا: متغير طبيعة الملكية

و يمثل الجدول الموالي توزيع المبحوثين حسب طبيعة الملكية :

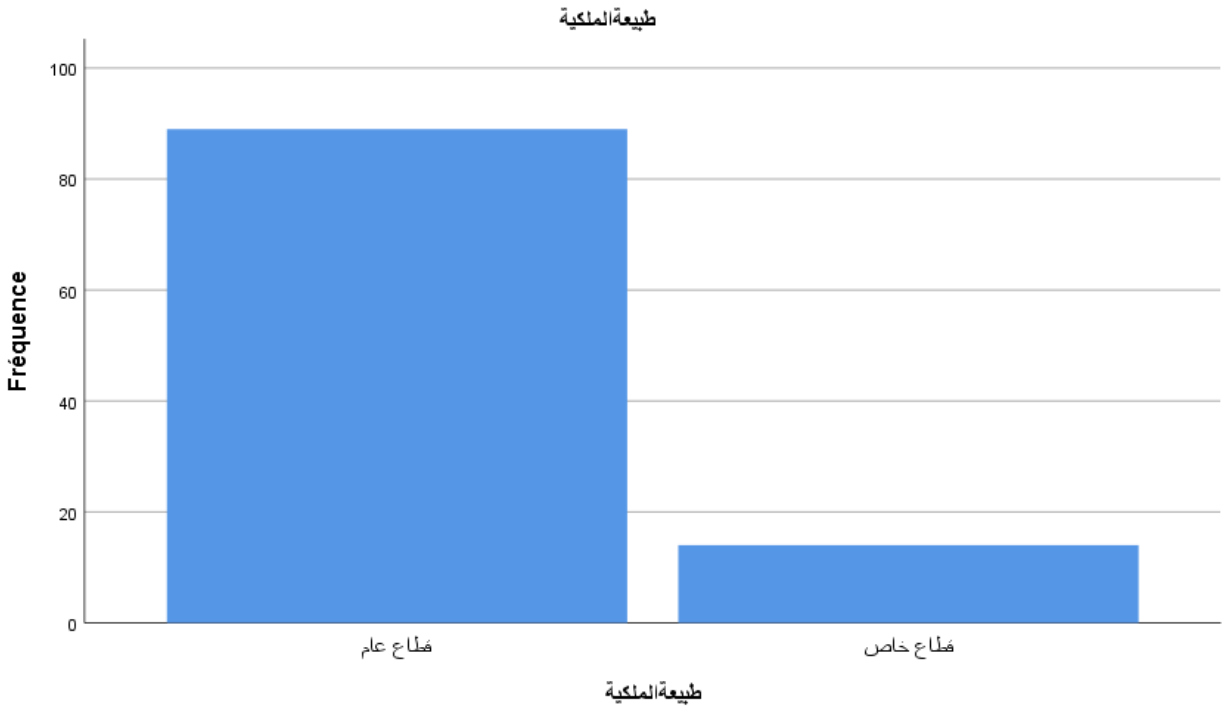
جدول رقم (13) توزيع المبحوثين حسب طبيعة الملكية

طبيعة الملكية	التكرار	النسبة (%)
عام	96	93.2
خاص	7	6.8
المجموع	103	100%

المصدر: تم اعداد الجدول بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS 25

من خلال الجدول تبين ان اغلبية المبحوثين من مؤسسات ننتمي للقطاع العام و وهذا يرجع إلى المؤسسات المختارة والتي تمت عليها الدراسة ووفق ما يتلاءم مع موضوع الدراسة.

الشكل رقم (25): توزيع المبحوثين حسب متغير قطاع المؤسسة



المصدر: تم اعداد الشكل بناء على نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS25

المبحث الثاني: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة و قد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج spss و الأدوات الإحصائية المناسبة

- المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين حول محور رأس المال الفكري
- المطلب الثاني : تحليل إجابات المبحوثين حول محور الأداء المتميز

المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين حول محور رأس المال الفكري

يتضمن هذا الجزء نتائج تحليل المتغير المستقل رأس المال الفكري بمختلف مكوناته و ذلك من خلال تحليل عبارات المحور بمختلف ابعاده (رأس المال الهيكلي- رأس المال البشري- رأس المال الزبوني)

أولا: عرض نتائج تحليل رأس المال الهيكلي

يوضح الجدول رقم (14) إجابات المبحوثين على فقرات (رأس المال الهيكلي) من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول 14 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات رأس المال الهيكلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
01	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي واضح	4.56	0.517	مرتفعة
02	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة	4.16	0.710	مرتفعة
03	لدى العاملين حرية في تفويض المسؤوليات	3.87	0.976	مرتفعة
04	4- تتوفر المؤسسة على كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات	4.32	0.674	مرتفعة
05	توجد قواعد بيانات بالمؤسسة تضم معلومات حول كل نشاطات	4.33	0.693	مرتفعة جدا
06	تعتمد المؤسسة على أنظمة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ االقرارات	4.31	0.741	مرتفعة جدا
07	تشرح المؤسسة السياسات، الاجراءات و الأساليب المتبعة لكل العاملين بشكل واضح	4.28	0.797	مرتفعة جدا
08	تعتمد المؤسسة على السياسات و الإجراءات التي من شأنها تسهيل أداء نشاطاتها	4.27	0.629	مرتفعة جدا
09	تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة التي من شأنها تسهيل أداء نشاطها	4.13	0.767	مرتفعة
10	تعمل المؤسسة على تقييم نشاطها بشكل مستمر	4.52	0.539	مرتفعة جدا
11	تعمل المؤسسة على تحسين اسلوبها الإداري لتقليل الأخطاء في العمل	4.33	0.616	مرتفعة جدا
12	تقوم المؤسسة بمراجعة أداء عملياتها قصد التحسين المستمر	4.48	0.591	مرتفعة جدا

13	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب و التطوير	4.33	0.634	مرتفعة جدا
14	تخصص المؤسسة ميز انية لعمليات التدريب و التطوير	4.40	0.648	مرتفعة
15	تهتم المؤسسة بشرح خطط العمل المتبعة بشكل مستمر.	4.27	0.702	مرتفعة
اجمالي درجة محور رأس المال الهيكلي		4.30	0.445	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح ان بعد رأس المال الهيكلي حقق متوسط قدر ب(4.30) و انحراف معياري قدر ب (0.445) و الملاحظ ان هذه القيمة تنتمي الى المجال [4.20-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم و عليه فان درجة الموافقة على هذا البعد كانت عبارة موافق بشدة و هذا يدل على أهمية رأس المال الهيكلي من قبل الافراد المبحوثين للمؤسسات محل الدراسة .

و لقد تم قياس بعد رأس المال الهيكلي بالاعتماد على 15 عبارة ، معظمها تميز بالموافقة بشدة باستثناء الاعبارات (2) (3) (9) حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرات عبارة موافق

فنجد العبارة (1) حازت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدر ب 4.56

و العبارة (10) بمتوسط 4.52 و التي تؤكد بان المؤسسات محل الدراسة تقوم بتقييم عملياتها بشكل مستمر

في حين نجد ان اقل قيمة كانت مقايلة للعبارة رقم (03) بمتوسط قدرب 3.87 و درجة موافقة مقابلة ل موافق و عليه تبقى درجة الموافقة مرتفعة جدا

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعد رأس المال الهيكلي4.30 و هذا يعني ان هناك مواقثة بدرجة مرتفعة من المبحوثين على فقرات هذا المجال و هذا ما يؤكد اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الهيكلي

ثانيا : عرض نتائج تحليل رأس المال البشري

يوضح الجدول رقم (15) إجابات المبحوثين على فقرات (رأس المال البشري) من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول 15 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات رأس المال البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
16	يتناسب المستوى المعرفي و خبرة العامل مع الوظيفة الموكلة له	4.25	0.681	مرتفعة جدا
17	تعمل المؤسسة على تنمية معارف الافر اد	4.24	0.585	مرتفعة جدا

18	تساهم معارف و خبرة الأف ا رد في تأدية الوظائف بشكل متميز	4.35	0.557	مرتفعة جدا
19	تساهم قد ا رت العاملين في حل مشاكل المؤسسة	4.22	0.713	مرتفعة جدا
20	تهتم المؤسسة بالعاملين المبدعين	3.80	0.754	مرتفعة
21	تظهر القد ا رت الابتكارية للعاملين في وظائفهم	4.07	0.695	مرتفعة
22	تساهم مها ا رت العاملين في تأدية وظائفهم بشكل متميز	4.30	0.669	مرتفعة جدا
23	تتناسب وظيفة كل عامل مع مها ا رتهم	3.90	0.846	مرتفعة
24	-يساهم التدريب و التطوير في تنمية المهارا ت	4.22	0.655	مرتفعة جدا
25	-تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي	4.25	0.737	مرتفعة جدا
26	يؤخذ بعين الاعتبار الرأي الفردي من قبل فرق عمل	3.82	0.746	مرتفعة
27	يساهم العمل الجماعي على القيام بالأعمال بشكل متميز	4.32	0.629	مرتفعة جدا
اجمالي درجة محور رأس المال البشري		4.17	0.444	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح ان بعد رأس المال البشري حقق متوسط قدر ب(4.17) و انحراف معياري قدر ب (0.444) و الملاحظ ان هذه القيمة تنتمي الى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم و عليه فان درجة الموافقة على هذا البعد كانت عبارة موافق و هذا يدل على مدى الاهتمام ب رأس المال البشري من قبل الافراد المبحوثين للمؤسسات محل الدراسة .

و لقد تم قياس بعد رأس المال البشري بالاعتماد على 12 عبارة ، معظمها تميز بالموافقة باستثناء العبارات 19 21-23-26 حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرات عبارة موافق

فنجد العبارة (18) حازت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدر ب 4.35

و العبارة (27) بمتوسط 4.32 و التي تؤكد بان المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية للعمل الجماعي و تعتبره عنصر ضروري للتميز

في حين نجد ان اقل قيمة كانت مقابلة للعبارة رقم (20) بمتوسط قدرب 3.80 و درجة موافقة مقابلة ل موافق و عليه تبقى درجة الموافقة مرتفعة

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري.4.17 و هذا يعني ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من المبحوثين على فقرات هذا المجال و هذا ما يؤكد اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال البشري

ثالثا : عرض نتائج تحليل رأس المال الزبوني

يوضح الجدول رقم (16) إجابات المبحوثين على فقرات (رأس المال الزبوني) من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

جدول 16 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفقرات رأس المال الزبوني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
28	تسعى المؤسسة الى تحقيق رغبات زبائنها	4.38	0.703	مرتفعة جدا
29	تنصت المؤسسة إلى اراء و اقتراحات زبائنها	4.12	0.749	مرتفعة
30	تهتم المؤسسة بزبائنها لضمان ولائهم	4.30	0.711	مرتفعة جدا
31	تسعى المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع مورديها	4.36	0.656	مرتفعة جدا
32	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بمورديها	4.28	0.677	مرتفعة جدا
33	تعمل المؤسسة على حل مختلف المشاكل المتعلقة بالموردين	4.25	0.710	مرتفعة جدا
34	-34 تسعى المؤسسة على تقديم منتجات ذات الجودة المطلوبة	4.41	0.602	مرتفعة جدا
35	تعمل المؤسسة على الإنصات لزبائنها قصد التحسين المستمر للجودة	4.37	0.742	مرتفعة جدا
36	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة	4.39	0.615	مرتفعة جدا
اجمالي درجة محور رأس المال الزبوني		4.34	0.453	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح ان بعد رأس المال الزبوني حقق متوسط قدر ب(4.34) و انحراف معياري قدر ب (0.453) و الملاحظ ان هذه القيمة تنتمي الى المجال [4.20-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم و عليه فان درجة الموافقة على هذا البعد كانت عبارة موافق بشدة و هذا يدل على أهمية رأس المال الزبون و ان هذا الأخير يحظى بالاهتمام من قبل الافراد المبحوثين للمؤسسات محل الدراسة .

و لقد تم قياس بعد رأس المال الزبوني بالاعتماد على 9 عبارة ، معظمها تميز بالموافقة بشدة باستثناء العبارة رقم (29) حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة عبارة موافق

فنجد العبارة (34) حازت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدر ب 4.41

و العبارة (36) بمتوسط 4.39 و التي تؤكد بان المؤسسات محل الدراسة تقوم بالاهتمام بجودة منتجاتها و التي تقدم لزبائنها

في حين نجد ان اقل قيمة كانت مقابلة للعبارة رقم (29) بمتوسط قدرب 4.12 و درجة موافقة مقابلة ل موافق و عليه تبقى درجة الموافقة مرتفعة

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لبعد رأس المال الهيكلي4.34 و هذا يعني ان هناك موافقة

بدرجة مرتفعة من المبحوثين على فقرات هذا المجال و هذا ما يؤكد اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الزبوني

و الجدول التالي ملخص لابعاد رأس المال الفكري الثلاثة و هو ما يسمح بترتيب اراء المبحوثين على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة

جدول 17 اجابات المبحوثين حول المتغير المستقل رأس المال الفكري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	رأس المال الهيكلي	4.30	0.445	مرتفعة جدا
2	رأس المال البشري	4.17	0.444	مرتفعة
3	رأس المال الزبوني	4.34	0.453	مرتفعة جدا
/	**رأس المال الفكري**	**4.27**	**0.447**	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الجدول تبين ان متغير رأس المال الفكري كمتغير مستقل بمكوناته الثلاثة (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني) بلغ متوسطها الإجمالي 4.27 و انحراف معياري (0.447) و الملاحظ ان قيمة المتوسط تنتمي الى المجال (4.20-5.00) حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم و عليه فان درجة الموافقة مرتفعة جدا تميزت بها متغيرات رأس المال الفكري

كما تبين ان مكونات رأس المال الفكري جاءت على الترتيب التالي: بداية من رأس المال الزبوني يليه رأس المال الهيكلي ثم رأس المال البشري وهذا يعكس توفر رأس المال الفكري بمكوناته و بدرجات متفاوتة بين مختلف مكوناته

المطلب الثاني : تحليل إجابات المبحوثين حول محور الأداء المتميز

يتضمن هذا الجزء نتائج تحليل المتغير التابع الأداء المتميز من خلال تحليل عبارات المحور من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

جدول 18 اجابات المبحوثين حول المتغير التابع الاداء المتميز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
37	يعمل القائد على دفع العاملين لأداء اعمالهم بشكل جيد	4.11	0.757	مرتفعة
38	يتحمل القائد مخاطر تطبيق أفكار جديدة في المؤسسة	3.83	0.780	مرتفعة
39	يقود القائد العاملين نحو تحقيق اعلى إنتاجية مقارنة بنظيراتها من المؤسسات	4.05	0.683	مرتفعة
40	تهتم المؤسسة بتحقيق رسالتها و أهدافها الاستراتيجية عن طريق الأداء المتميز لعامليها	4.19	0.578	مرتفعة
41	تعمل المؤسسة على بلوغ اهدافها المسطرة مهما كانت الظروف في البيئة المحيطة	4.27	0.563	مرتفعة جدا
42	تهتم المؤسسة بتعلم اف ا ردها من اجل تحقيق التميز في الأداء	4.30	0.557	مرتفعة جدا
43	تسعى المؤسسة الى التنسيق بين مختلف معارف ومهارات افرادها قصد بلوغ أهدافها	4.19	0.642	مرتفعة
44	تعمل المؤسسة على الاهتمام بمبادرات العاملين و ابداعاتهم	3.96	0.778	مرتفعة
45	تسمح المؤسسة للعاملين بابتكار طرق جديدة خالقة للقيمة	3.85	0.890	مرتفعة
46	تهتم المؤسسة بتمكين اف ا ردها قصد الاستفادة من امكاناتهم و طاقاتهم	4.03	0.726	مرتفعة
47	تمنح المؤسسة حرية أداء الاعمال لعمالها	3.76	0.898	مرتفعة

	قصد تحقيق الأداء المتميز			
48	تعتمد المؤسسة على تشكيل فرق عمل قصد بلوغ أهدافها	4.28	0.600	مرتفعة جدا
49	تعمل المؤسسة على خلق روح التعاون بين الافراد قصد تعزيز الانتماء والولاء	4.23	0.716	مرتفعة
50	تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها او خدماتها قصد تحقيق رغبات زبائنها	4.67	0.468	مرتفعة جدا
51	تعمل المؤسسة على الاستماع لزبائنها قصد التحسين المستمر في انتاجيتها وأدائها	4.54	0.710	مرتفعة جدا
اجمالي درجة محور الأداء المتميز		4.15	0.463	مرتفعة

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح ان الأداء المتميز حقق متوسط قدر ب(4.15) و انحراف معياري قدر ب (0.463) و الملاحظ ان هذه القيمة تنتمي الى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم و عليه فان درجة الموافقة على هذا البعد كانت عبارة موافق و هذا يدل على مدى الاهتمام ب الأداء المتميز من قبل الافراد المبحوثين للمؤسسات محل الدراسة .

و لقد تم قياس بعد الأداء المتميز بالاعتماد على 15 عبارة ، معظمها تميز بالموافقة باستثناء العبارات 41- 42-48-49-50-51 حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرات عبارة موافق بشدة

فنجد العبارة (50) حازت على المرتبة الأولى من حيث الموافقة بشدة بمتوسط حسابي قدر ب 4.67

و العبارة (51) بمتوسط 4.51 و التي تؤكد بان المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية للانصات لزبائنها قصد التحسين من انتاجيتها و ادائها

في حين نجد ان اقل قيمة كانت مقابلة للعبارة رقم (47) بمتوسط قدرب 3.76 و درجة موافقة مقابلة ل موافق و عليه تبقى درجة الموافقة مرتفعة

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمحور الأداء المتميز 4.15 و هذا يعني ان هناك موافقة بدرجة مرتفعة من المبحوثين على فقرات هذا المجال و هذا ما يؤكد اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالاداء المتميز

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov Smirnov

جدول رقم(19)اختبار التوزيع الطبيعي KOLMOGOROV SMIRNOV

المحور		عدد عبارات المحور	Kolmogorov Smirnov مستوى الدلالة المحسوب (sig)	مستوى الدلالة النظري
الأول	رأس المال الفكري	36	0.65	0.05
الثاني	الأداء المتميز	15	0.83	0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بناءا على نتائج spss

من نتائج الجدول رقم 18 أعلاه يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار Kolmogorov Smirnov

0.65و 0.83 بالنسبة للمحورين رأس المال الفكري و الأداء المتميز على الترتيب وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري (0.05 ≥α) ، لذا نستنتج ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي و عليه يمكن اعتماد الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H01 :لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha \leq$

H11: توجد علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05 $\alpha \leq$)

جدول رقم (20) معاملات ارتباط بيرسون لرأس المال الفكري بمختلف ابعاده و الاداء المتميز

	الأداء المتميز
رأس المال الفكري	0.601**
	0.000
رأس المال الهيكلي	0.497**
	0.000
رأس المال البشري	0.571**
	0.000
رأس المال الزبوني	0.556**
	0.000

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين رأس المال الفكري و الأداء المتميز بلغ (0.601) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين و بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من المستوى المعنوي (0.001) و بالتالي يمكن القول ان رأس المال الفكري يرتبط معنويا مع الأداء المتميز

و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تنص على وجود علاقة علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$

كما يمكن اختبار الفرضيات الفرعية و التي تندرج ضمن الفرضية الرئيسية الأولى من خلال ما يلي :

- **الفرضية الفرعية الاولى** :توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال الهيكلي والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة .
- H0 1.1 :لا توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال الهيكلي والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة
- H1 1.1 : توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال الهيكلي والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي و الأداء المتميز بلغ (0.497) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين و بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من المستوى المعنوي (0.001) و بالتالي يمكن القول ان رأس المال الهيكلي يرتبط معنويا مع الأداء المتميز

و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تنص على **وجود علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الهيكلي و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة**

$(\alpha \leq 0.05)$

- **الفرضية الفرعية الثانية** :توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال البشري والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة .
- H0 1.2 :لا توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال البشري والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة
- H1 1.2 : توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال البشري والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين رأس المال البشري و الأداء المتميز بلغ (0.571) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين و بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من المستوى المعنوي (0.001) و بالتالي يمكن القول ان رأس المال البشري يرتبط معنويا مع الأداء المتميز

و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين راس المال البشري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- **الفرضية الفرعية الثالثة** :توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال الزبوني والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة .
- H0 1.3 :لا توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال الزبوني والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة

- H1 1.3 : توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين راس المال الزبوني والاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط بين رأس المال الزبوني و الأداء المتميز بلغ (0.556) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين و بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من المستوى المعنوي (0.001) و بالتالي يمكن القول ان رأس المال الزبوني يرتبط معنويا مع الأداء المتميز

و عليه يتم رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الزبوني و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة تأثير معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H0.2: لا توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

H1.2: توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05)

جدول رقم (21) نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين متغيرات رأس المال الفكري و الاداء المتميز

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة t	المعنوية sig
رأس المال الهيكلي	0.052	0.383	0.702
رأس المال البشري	0.359	2.562	0.012
رأس المال الزبوني	0.355	3.775	0.000
المؤشرات الإحصائية			
الثابت Constant	0.892		
معامل الارتباطR	0.643		
معامل التحديد R^2	0.414		
Std error of estimate	0.36040		
معامل فيشر	23.309		
مستوى المعنوية	0.000		

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول الى ان معامل الارتباط R=0.643 يشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.

كما ان اثر المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع (الأداء المتميز) و هو اثر ذو دلالة إحصائية حيث كانت قيمة (F) المحسوبة 23.309 و مستوى الدلالة sig=0.000 و هو اقل من 0.05 حيث ظهر معامل التحديد R^2=0.414 و تشير الى ان 41.9% من التباين في الأداء المتميز يمكن تفسيره من خلال رأس المال الفكري و النسبة الباقية مفسرة بعوامل أخرى

كما توضح النتائج السابقة درجة تأثير كل بعد من ابعاد رأس المال الفكري في الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة فالزيادة بدرجة واحدة من رأس المال الهيكلي تؤدي الى زيادة الأداء المتميز ب 0.052 و تعد الزيادة ضعيفة

و زيادة بدرجة واحدة من رأس المال البشري تؤدي الى زيادة الأداء المتميز ب 0.359 وزيادة بدرجة واحدة من رأس المال الزبوني تؤدي الى زيادة الأداء المتميز ب 0.355

كما بتضح من نفس الجدول:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري ككل و الأداء المتميز لان مستوى الدلالة α=0.005 و هو اقل من 0.05 و بناءا عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري ككل في تحقيق الأداء المتميز

و عند البحث عن اثر كل بعد من ابعاد رأس المال الفكري قيد الدراسة على نحو مستقل في الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة تبين مايلي:

- ✓ عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز و ذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب α=0.702 اكبر من مستوى الدلالة المعتمد α=0.05 و عليه نقبل الفرضية الصفرية
- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز و ذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب α=0.012 اقل من مستوى الدلالة المعتمد α=0.05 و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة
- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الزبوني في تحقيق الأداء المتميز و ذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب α=0.000 اقل من مستوى الدلالة المعتمد α=0.05 و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة

و لبيان أهمية كل متغير من المتغيرات المستقلة على حدى في الاسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات بولاية تبسة

تم الاعتماد على التحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج stepwise لابعاد رأس المال الفكري المؤثرة احصائيا في الأداء المتميز للمؤسسات

جدول رقم (22) الانحدار الخطي المتعدد المتدرج STEPWISE لابعاد رأس المال الفكري المؤثرة احصائيا في الاداء المتميز للمؤسسات

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد
رأس المال البشري	0.571	0.325
رأس المال البشري+رأس المال الزبوني	0.643	0.413

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان:

- تم استبعاد متغير رأس المال الهيكلي كونه لا يؤثر في الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة
- قوة العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء المتميز بلغ 0.571 وفق ما تشير اليه قيمة R معامل الارتباط بينما يفسر هذا المتغير 32.5 % من التباين في الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة
- ان قوة العلاقة بين المتغيرين رأس المال البشري و رأس المال الزبوني مجتمعين و الأداء المتميز

  بلغ 0.643 وفقا لما تشير اليه قيمة R معامل الارتباط

  بينما يفسر المتغيرين مجتمعين ما قيمته 41.3% من التباين في الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة

  ومن خلال ما سبق يمكن وضع معادلة الانحدار كمايلي:

  الأداء المتميز= 0.933+0.359 رأس المال البشري +0.355 رأس المال الزبوني

المطلب الرابع : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لبعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية (مثلا الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة في الوظيفة الحالية ، مجال العمل في المؤسسة ...)

أولا. فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

H0لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

H1 توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس

جدول رقم (23) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الاداء المتميز تعزى لمتغير الجنس

قيمةT	مستوى الدلالة المحسوب sig	مستوى الدلالة المعتمد sig
0.713	0.01	0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نجد أن قيمة T (0.713) وبما أن مستوى الدلالة المحسوب(0.01) اقل من

مستوى الدلالة المعتمد، فإن هذا يشير إلى وجود فروق ذات إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح الذكور بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين والبالغ) 4.17)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ثانيا. فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير الفئة العمرية

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية

جدول رقم (24) نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب الفئة العمرية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
بين المجموعات	3,543	3	1,181	6,356	,001
داخل المجموعات	18,398	99	,186		
المجموع	21,941	102			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way anova ، لاختبار هذه الفرضية، وقد تبين من خلال

النتائج الموضحة في الجدول السابق ان اختبار F (6.356) يبين وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب) (0.01 اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)وبذلك نرفض الفرضية الصفرية.و نقبل الفرضية البديلة

ثالثا. فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل الدراسي

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي

جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب المؤهل الدراسي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
بين المجموعات	567,	6	095,	425,	861,
داخل المجموعات	21,374	96	223,		
المجموع	21,941	102			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way anova ، لاختبار هذه الفرضية، وقد تبين من خلال

النتائج الموضحة في الجدول السابق ان اختبار F (0.425) يبين لا توجد فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة تعزى لمتغيرالمؤهل العلمي و ذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.861)اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)وبذلك نقبل الفرضية الصفرية.

رابعا. فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير الخبرة

جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب متغير سنوات الخبرة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
بين المجموعات	2,140	4	,535	2,648	,038
داخل المجموعات	19,801	98	202,		
المجموع	21,941	102			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تم استخدام تحليل التباين الأحادي One way anova ، لاختبار هذه الفرضية، وقد تبين من خلال

النتائج الموضحة في الجدول السابق ان اختبار F (6.356) يبين وجود فروق في تصورات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات المعنية بالدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب) 0.038 (اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وذلك لصالح الفئة من 6 الى 10 سنوات بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين والبالغ) 4.30)، بذلك نرفض الفرضية الصفرية.و نقبل الفرضية البديلة

خامسا: فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير نشاط المؤسسة

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة

H1: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين اجابات المبحوثين حول مستوى توفر متطلبات راس المال الفكري و مستوى اداء المؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة

جدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الاحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الاداء حسب نشاط المؤسسة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
بين المجموعات	,382	1	,382	1,791	,184
داخل المجموعات	21,559	101	213,		
المجموع	21,941	102			

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نجد أن قيمة T 1.791 وبما أن مستوى الدلالة المحسوب 0.184 اكبر من

مستوى الدلالة المعتمد، فإن هذا يشير إلى انه لا توجد فروق ذات إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير نشاط المؤسسة ، و منه نقبل الفرضية الصفرية.

سادسا: فروق في اتجاهات المبحوثين تعزى لمتغير طبيعة الملكية

جدول رقم (28) نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الاداء المتميز تعزى بمتغير طبيعة الملكية

قيمةT	مستوى الدلالة المحسوب sig	مستوى الدلالة المعتمد sig
1.768	0.116	0.05

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال هذا الجدول نجد أن قيمة T (1.768) وبما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.116)اكبر من

مستوى الدلالة المعتمد، فإن هذا يشير إلى انه لا توجد فروق ذات إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير طبيعة الملكية ، و منه نقبل الفرضية الصفرية

مناقشة نتائج الدراسة :

اسفرت نتائج الدراسة على مايلي :

- بلغ معامل الارتباط بين رأس المال الفكري و الأداء المتميز (0.601) مما يشير الى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين و بمستوى دلالة (0.000) و هو اقل من المستوى المعنوي (0.05) و بالتالي يمكن القول ان رأس المال الفكري يرتبط معنويا مع الأداء المتميز.
- كما وضحت نتائج اختبار ارتباط ابعاد رأس المال الفكري(الهيكلي ، البشري و الزبوني) بالأداء المتميزو كان هذا الارتباط طردي موجب و ذو دلالة معنوية بالنسبة للمتغيرات المستقلة الثلاث ة(ابعادرأس المال الفكري) و المتغير التابع(الأداء المتميز) لكن بنسب متفاوتة حيث بلغ معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي و الأداء المتميز 0.49 ومعامل الارتباط بين رأس المال البشري و الأداء المتميز 0.575، في حين كان معامل الارتباط بين رأس المال الزبوني والأداء المتميز0.556 و بالتالي يحتل رأس المال البشري المرتبة الأولى من حيث الارتباط بالأداء المتميز
- فسرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بأبعاده مجتمعة على المتغير التابع (الأداء المتميز) علاقة طردية موجبة حيث بلغ معامل الارتباط 0.643 و هو اثر ذو دلالة إحصائية بمستوى الدلالة sig=0.000 و هو اقل من 0.05 ومعامل تفسير قدرب 41.9% وهذا ما يؤكد وجود علاقة تأثير قريبة للمتوسط لرأس المال الفكري و تحقيق الأداء المتميز

وعند الاعتماد على التحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج stepway لابعاد رأس المال الفكري المؤثرة احصائيا في الأداء المتميز للمؤسسات تم استبعاد متغير رأس المال الهيكلي كونه لا يؤثر في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة و هذا يفسر ان العوامل المادية و المعلوماتية و التنظيمية نمطية و موجودة في كل المؤسسات و ليست بالضرورة عاملا للتميز.

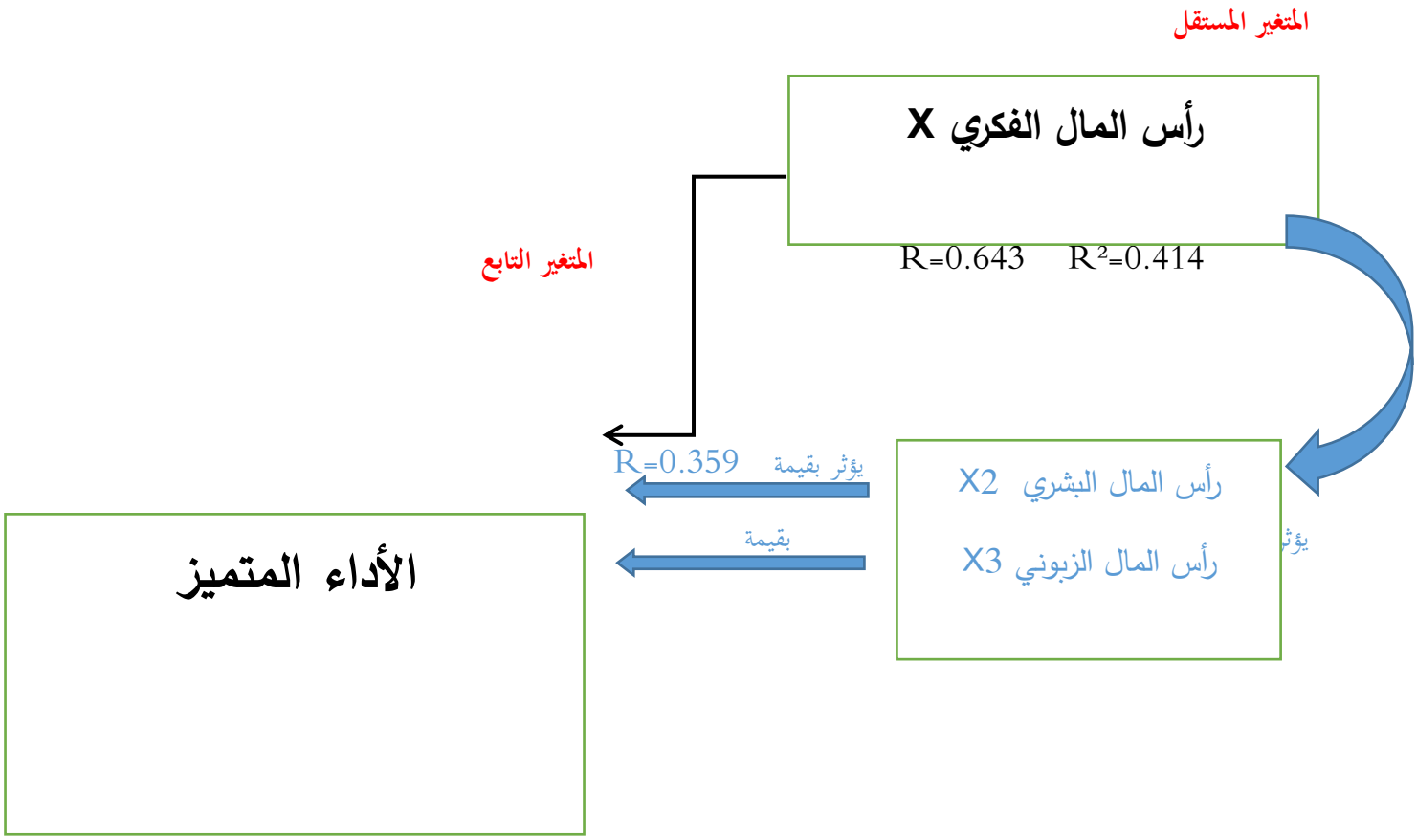
كما وضخ قوة العلاقة بين رأس المال البشري و الأداء المتميز بلغ 0.571 وفق ما تشير اليه قيمة R معامل الارتباط بينما يفسر هذا المتغير 32.5 % من التباين في الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة

و ان قوة العلاقة بين المتغيرين رأس المال البشري و رأس المال الزبوني مجتمعين و الأداء المتميز

ارتفعت و أصبحت 0.643 وفقا لما تشير اليه قيمة R معامل الارتباط

و عليه يمكن القول ان رأس المال البشري يؤثر في تحقيق الأداء المتميز و ان هذا التأثير يرتفع بإضافة رأس المال الزبوني بالمؤسسات المدروسة و عليه على المؤسسات الاهتمام بالعناصر البشرية سواء عمال او زبائن و ان التميز يكون من خلالهما

و منه يصبح نموذج الدراسة كما يلي:


المتغير المستقل
رأس المال الفكري X
R=0.643 R²=0.414
المتغير التابع
رأس المال البشري X2
رأس المال الزبوني X3
يؤثر بقيمة
R=0.359
بقيمة
الأداء المتميز

خاتمة

خاتمة

خاتمة

يعتبر رأس المال الفكري مفهوم اداري معاصر يحظى باهتمام المؤسسات الاقتصادية و تعد المهارات ، الكفاءات و قدرات العاملين من العناصر الضرورية و التي يجب الاهتمام بها لما لها من تأثير مباشر على الأداء حيث اضحى التعامل مع هاته العناصر الغير ملموسة بدرجة اكبر على التعامل مع الموجودات المادية كما يمكن اعتبارها مصادر لخلق التميز ، و يتأثر الأداء أيضا بمختلف العلاقات الموجودة بين المؤسسة ، زبائنها و مختلف المتعاملين معها .

و حتى تصل المؤسسات الى درجة عالية من التميز على نظيراتها لابد من الاستغلال الأمثل لهاته المعارف المهارات الكفاءات و الخبرات المكتسبة من قبل العاملين

اكدت الدراسة النظرية و التطبيقية لدور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية على وجود اهتمام من قبل المؤسسات محل الدراسة بكلا المفهومين و فيما يلي النتائج النظرية و التطبيقية المتوصل اليها من خلال الدراسة:

1- النتائج النظرية :

- يعبر رأس المال الفكري على اجمالي الموجودات الغير ملموسة إضافة لنظم المعلومات و علاقات المؤسسة بمورديها و بزبائنها حسب طبيعة نشاطها.
- يكون التميز في الأداء من خلال مجمل الكفاءات ، المهارات و الخبرات إضافة الى الموارد المادية الملموسة و حسن ادارتها وكذلك الاهتمام بعلاقات المؤسسة الخارجية مع زبائنها و مورديها و هذا يعكس ابعاد رأس المال الفكري الثلاثة رأس المال الهيكيلي، رأس المال البشري و رأس المال الزبوني وهوما يؤكد وجود تأثير لمختلف هاته المكونات في تحقيق الأداء المتميز .
- رغم وجود تقسيمات متعددة لمكونات رأس المال الفكري الا انها تنصب حول ثلاثة عناصر أساسية متعلقة بامكانيات المؤسسة المادية الملموسة و الغير ملموسة إضافة الى مختلف علاقاتها و التي تظهر من خلال رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري و رأس المال الزبوني
- هناك اتفاق بين الباحثين على ان رأس المال البشري اهم عنصر لتكوين رأس المال الفكري ، فهو موردا استراتيجيا فاذا توفرت العناصر المادية و غابت المعارف،المهارات،القدرات و الخبرات لإدارتها فلا فائدة من وجودها و لا يتحقق الأداء المتميز
- يعتبر رأس المال الزبوني من العناصر التي يتم من خلالها تحقيق الجودة الشاملة على مستوى المؤسسات الاقتصادية
- يعتمد قياس رأس المال الفكري على العديد من النماذج لكن يمكن القول ان لا يوجد نموذج امثل للقياس فكل مؤسسة تولي أهمية لمكون على حساب المكونات الاحرى لرأس المال الفكري

خاتمة

2- النتائج التطبيقية

بعد اجراء مختلف التحليلات الإحصائية باستخدام ال spss تم التوصل الى النتائج التالية:

- وجود ارتباط بين كل من المتغير المستقل رأس المال الفكري و المتغير التابع الأداء المتميز و كان هذا الارتباط ارتباطا طرديا موجبا
- كان هناك ارتباط طردي موجب بين مكونات رأس المال الفكري (الهيكلي ، البشري و الزبوني)

بدرجات متفاوتة اعلاها كان لارتباط بعد رأس المال البشري بالاداء المتميز و ادناه لارتباط بعد رأس الهيكلي بالاداء المتميز

و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري و الأداء المتميز عند مستوى دلالة 0.05

كما تؤكد صحة الفرضيات الفرعية المندرجة ضمن الفرضية الرئيسية الأولى و التي تنص على

- وجود ارتباط دال معنويا لرأس المال الهيكلي و الأداء المتميز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)
- وجود ارتباط دال معنويا لرأس المال البشري و الأداء المتميز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)
- وجود ارتباط دال معنويا لرأس المال الزبوني و الأداء المتميز في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.05$)

و كنتيجة لاستخدام الانحدار الخطي المتعدد تم التوصل الى النتائج التالية :

وجود علاقة تأثير متوسطة للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) بابعاده مجتمعة على المتغير التابع (الأداء المتميز) و عليه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية و التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية بين راس المال الفكري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

و عند البحث عن اثر كل بعد من ابعاد رأس المال الفكري قيد الدراسة على نحو مستقل في الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة و التي ترتبط بالفرضيات الفرعية المدرجة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية تم التوصل الى :

- ✓ عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز و ذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب α=0.702 اكبر من مستوى الدلالة المعتمد α=0.05 و بالتالي تم رفض الفرضية التي تنص على وجود توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال الهيكلي و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

خاتمة

- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز و ذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب α=0.012 اقل من مستوى الدلالة المعتمد α=0.05 تم قبول الفرضية التي تنص على وجود توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال البشري و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- ✓ وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الزبوني في تحقيق الأداء المتميز و ذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب α=0.000 اقل من مستوى الدلالة المعتمد α=0.05 تم قبول الفرضية التي تنص على وجود توجد علاقة تأثير معنوية بين راس المال الزبوني و الاداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

و عليه يتضح ان الابعاد الأكثر تأثيرا في تحقيق الأداء المتميز هي الابعاد ذات الطابع الغير ملموس

و عند تحليل الفروق بين إجابات الافراد المبحوثين حول مستوى الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة و التي تعزى بالمتغيرات الشخصية كالجنس ، الفئة العمرية ....) و التي على ارتباط بالفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة تبين:

- ➢ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه افراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة تعزى ب الجنس، الفئة العمرية و الخبرة
- ➢ اما بالنسبة لمتغيرات المؤهل الدراسي ، نشاط المؤسسة و طبيعة الملكية فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه إجابات الافراد المبحوثين حول تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات محل الدراسة

الاقتراحات

- ➢ ضرورة اهتمام المؤسسات برأس مالها الفكري ليصبح قاعدة فكرية ينطلق منها للتعامل مع المتغيرات البيئية وكذلك التعامل مع الاقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة من أجل تحسن مستوى الأداء؛
- ➢ الاهتمام برأس المال الفكري عموما و رأس المال البشري على وجه الخصوص ضرورة ملحة في ظل التطورات التي يشهدها عالم اليوم، فالتوجه المتزايد نحو الاقتصاد المعرفة كرس مكانة الموارد البشرية كمورد جوهري وعامل أساس لنجاح المؤسسات لكونه مصدرا للتميز في الأداء والإبداع؛
- ➢ أداء المؤسسات لا يقتصر فقط على الجانب المالي و قصد تحقيق التميز لابد من الاهتمام بالموجودات الغير الملموسة و التي تكون أساسا في العنصر البشري أي الموارد البشرية وعليه يجب على المؤسسات الاهتمام أكثر بمواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين و تطوير مواردها البشرية بالشكل الذي يضمن ارتقاء أداءها وصولا الى التميز فيه؛
- ➢ يجب على المؤسسات الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري ككل (هيكلي، بشري وزبوني) وعدم تفضيل مكون عن مكون اخر حتى يؤثر ذلك على مستوى أداء هاته المؤسسات؛

خاتمة

- يتعين على المؤسسات اشراك العاملين في تقديم أفكار جديدة وتطوير الأفكار القائمة حتى يتحقق أداء جيد ومنه أداء متميز؛
- العمل على إقامة طرق و نظم تسهل في التحكم بالعلاقات مع مختلف الزبائن من خلال اخذ بآراء الزبائن و بتقييمهم لمنتجات المؤسسات و مدى الاستفادة من تلك المعلومات في تحسين الأداء و منه التميز فيه

افاق الدراسة:

على ضوء ما تقدم من الدراسة النظرية و التطبيقية يمكن اقتراح مواضيع أخرى يمكن ان تكون مواضيع بحث مستقبلية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة على النحو الاتي :

- أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحسين الأداء الجامعي
- مقومات رأس المال البشري لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات.
- رأس المال الفكري و التحول الرقمي
- رأس المال الفكري و ريادة الاعمال
- دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق الأداء المتميز

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

إبراهيم خلوف المكاوي. (2007). *إدارة المعرفة : الممارسات و المفاهيم* (المجلد الطبعة الاولى). عمان: الوراق للنشر و التوزيع.

إبراهيم محمد المحاسنه. (2013). *إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق* (المجلد 1). البحرين: دار الجرير للنشر و التوزيع.

أبو بكر فاتن. (2002). *نظم الإدارة المفتوحة ثورة الأعمال القادمة للقرن الواحد والعشرين*. القاهرة : إيتراك للنشر، .

أحمد آل درويش وآخرون. (2015). المملكة العربية السعودية:معالجة التحديات الاقتصادية الناشئة للحفاظ على النمو ،. ادارة الشرق الأوسط واسيا الوسطى، صندوق النقد الدولي، .

احمد ماهر. (2002). *الإدارة المبادئ و المهارات* (المجلد الطبعة الاولى). الإسكندرية: ، الدار الجامعية للطباعة و النشر.

اسماعيل عرباجي. (1996). *اقتصاد المؤسسة* . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية .

جمال الدين محمد المرسي. (2003). *الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية*. الاسكندرية : الدار الجامعية،.

حسن راوية محمد. (1999). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث .

حمد صالح الحناوي و إسماعيل السيد. (1998). *قضايا إدارية معاصرة* . مصر : مركز التنمية الإدارية المعاصرة.

حمود خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة. (بلا تاريخ). *إدارة الموارد البشرية* (المجلد الاولى). عمان،: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

رافدة الحريري. (2012). *اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية*. عمان الاردن : اليازوري للطباعة و النشر.

راوية حسن. (2001). *سلوك المنظمات*. الإسكندرية مصر: الدار الجامعية.

رولا نايف المعايطة. (2003). *إدارة الموارد البشرية دليل علمي* (المجلد الطبعة الاولى). عمان ، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع

الزيادات محمد. (2008). *"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"* ، (المجلد 1). عمان–الأردن،: دار صفاء للنشر والتوزيع.

سعاد برنوطي. (بلا تاريخ). *إدارة الموارد البشرية* (المجلد الطبعة الثالثة). عمان الاردن: دار الشروق للنشر و التوزيع ،.

سعد العنزي. (2001). اثر راس المال الفكري على اداء المنظمة. *جامعة بغداد*، صفحة 155.

سعد علي عنزي. (بلا تاريخ). *ادارة راس المال الفكري في منظمات الاعمال* . عمان الاردن : دار اليازوري للنشر و التوزيع .

سعيد يس عامر،علي محمدالوهاب. (1984). *محاسبة الموارد البشرية*. السعودية: دار المريخ للنشر.

سن إبراهيم بلوط. (2005). *الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات*، (المجلد الطبعة الاولى). بيروت، لبنان: دار النهضة العربية.

قائمة المصادر والمراجع

سونيا محمد البكري. (2002). *إدارة الجودة الكلية*،. الاسكندرية: الدار الجامعية.

الصباغ عصام عبد الوهاب. (1993). *إدارة الأفراد*. بغداد: مطبعة الخلود،.

صلاح عبد الباقي. (2000). *إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية* ، . الإسكندرية : الدار الجامعية .

عادل حرحوش، أحمد علي صالح. (2003). *رأس المال الفكري-طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه*. مصر.

عبد الكريم غريب. (2002). *الغايات و استراتيجيات اكتسابها* . الدار البيضاء : منشورات عالم التربية .

عدون ناصر دادي. (2004). *الاتصال و دور كفاءة المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

علاء عبد الرزاق السالمي. (1999). *نظم المعلومات و الذكاء الاصطناعي*. عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع.

علي السلمي. (2001). *خواطر الإدارة المعاصرة*. القاهرة : دار الغريب للطباعة و النشر و التوزيع.

شعاع. (1996). الشركة العربية للاعلام العلمي،الدليل العلمي لتطبيق منهج الادارة على المكشوف،السنة الرابعة.

علي السلمي. (2002). *إدارة الأداء المتميز* ،. القاهرة مصر: دار الغريب للنشر و التوزيع.

عمر صخري. (1993). *اقتصاد المؤسسة* (المجلد الطبعة الثانية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

فرحان طالب. (2009). ، *ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)*. عمان: ار الصفاء للنشر و التوزيع.

كمال نورالله. (1992). *إدارة الموارد البشريةسلسلة دليل القائد الإداري*. دمشق: دار طلاس.

محمد إسماعيل بلال. (1999). *مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق*. الإسكندرية : دار الجامعية الجديدة للنشر.

محمد سعيد أنور سلطان. (2003). *إدارة الموارد البشرية*،. الأزاريطة – الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع،.

مدحت أبو نصر. (2008). *الأداء الإداري المتميز*. مصر: ، المجموعة العربية للتدريب والنشر،.

مدحت محمد أبو النصر. (2005). *بناء و تدعيم الولاء المؤسسي*. ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع .

منال محمد الكردي، جلال ابراهيم العد. (2003). *مقدمة في نظم المعلومات الادارية المفاهيم الاساسية و التطبيقات*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

منير نوري. (2012). *نظم المعلومات المطبقة في التسيير*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

مهدي السمرائي. (2007). *ادارة الجودة الشاملة في القطاع الانتاجي و الخدمي* . الاردن: دار الجرير .

مهدي حسين زويلف. (2001). *إدارة الموارد البشرية* (المجلد 1). عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع..

نادر أبو شيخة،. (2000). *إدارة الموارد البشرية* ، (المجلد الطبعة الاولى). عمان الاردن: ار الصفاء للنشر و التوزيع ،.

ناصر دادي عدون. (1998). *اقتصاد المؤسسة*. الجزائر: دار المحمدية العامة.

قائمة المصادر والمراجع

نجم عبود نجم. (2003). *إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)*. عمان،الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،.

هاني محمد السعيد. (2008). *رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة*، (المجلد 1). القاهرة : دار السحاب للنشر و التوزيع.

ياسين غالب. (2007). *"إدارة المعرفة المفاهيم-النظم- التقنيات"* (المجلد 1). عمان-الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع،.

فرحان طالب. (2009). *ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون)* ، (المجلد الطبعة الاولى). عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع.

المقالات :

بومدين يوسف. (2007). الجودة الشاملة و الأداء المتميز. *مجلة الباحث*(5)، 28.

حمود خضير كظيم. (1985). مفهوم و أهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة. ، *مجلة التنمية الصناعية العربية*(العدد 5).

سعد العنزي. (2001). اثر راس المال الفكري على اداء المنظمة. *مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية*،

عبد المليك مزهودة. (نوفمبر, 2001). ،الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. *مجلة العلوم الإنسانية ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة بسكرة، العدد الاول* .

مراد كواشي. (2013). ليات نجاح عملية قييم أداء المؤسسة دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين لمؤسسة الاسمنت العمومية في الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصادية، 9*(33)، 174.

نهال الجندي. (2005). *قياس وتقييم رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة، نموذج مقترح"، مجلة*

أحمد بن عيشاوي. (2013). إدارة الجودة الشاملة(TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتمِّيز. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03المحاسبة والإدارة والتأمين.*

صالح احمد علي. (2001). انماط التفكير الاستراتيجي و علاقتها بعوامل المحافظة على راس المال الفكري. 23. بغداد العراق .

الاطروحات و المذكرات :

بيصار عبدالمطلب. (2016-2017). دور الاستثمار في الرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الاعمال ، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية. جامعة محمد بوضياف ، مسيلة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ، علوم التسيير غير منشورة. ،

حياة بلعيد. (2016/2015). التطوير التنظيمي و اثره على أداء المؤسسات دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر ببشار و المديريات العملياتية التابعة لها في كل من بشار ، ادرار و تندوف. جامعة الجزائر 3: رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص / إدارة الاعمال ، قسم :علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ، دفعة 2016/2015 .

قائمة المصادر والمراجع

دحماني عزيز. (2015/2014). مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية – حالة مؤسسة سوناطراك -. تلمسان..

صالح احمد علي. (2001). انماط التفكير الاستراتيجي و علاقتها بعوامل المحافظة على راس المال الفكري. *رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، غير منشورة ،كلية الادارة و الاقتصاد* ،. جامعة بغداد

عبد الصمد سميرة. (2008/2007). أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية. جامعة باتنة : رسالة ماجستير غير منشورة .

عقيلة اقنيني. (جوان, 2007). إدارة المعرفة ، قمة التميز في المؤسسات المعاصرة. 47. البليدة:: جامعة سعد دحلب ماجستير ادارة اعمال

فضيلة زواوي. (2009/2008). تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-،. جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الجزائر : مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ،فرع : مالية المؤسسة، غير منشورة

فليسي ليندة. (بلا تاريخ). واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز: دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجاريةوعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس،، الجزائر : رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية.

كمال بن يمينة. (2015-2016). فاعلية نظام المعلومات التسويقية في استمرارية نشاط المؤسسة دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. تلمسان الجزائر: أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسويق دولي / كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير غير منشورة

محمد الأمين بن جدو. (2013/2012). دور الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor) ببرج بوعريريج. سطيف الجزائر : مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة استراتيجية غير منشورة

محمود العبيدي(2005). المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع. *مفهوم وأساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية*. جامعة فلوريدا.

مدخل الجودة والمعرفة). جامعة الجزائر.

نوال شنافي. (2014-2015). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية –دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل –فرع جنرال كابل- بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة : رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير غير منشورة

قائمة المصادر والمراجع

الملتقيات (المداخلات):

احمد مصنوعة. (2000). مداخلة مقدمة للملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع وأفاق التطوير – تجارب الدول تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأميني،. ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

آمال عياري، رجب نصيب. (2002). تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط،. الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية. بسكرة.

أماني خضر شلتوت. (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري،. الجامعة الإسلامية عمادة الدراسات العليا كلية التجارة.أوسرير منور، بن حاج جيلالي مغراوة فتيحة. (بلا تاريخ). دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا(7)، 338.

دحماني عزيز. (2015/2014). مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية – حالة مؤسسة سوناطراك جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.

دحماني محمد دربوش. (2016). الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربى. التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الشلف الجزائر: مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا،.

رقام ليندة. (2005). المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز. ورقلة الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.

رياض بن صوشة، نادية خريف. (2011). أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء،. مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف.

سعد عبد الكريم الساكني. (2006). رأس المال الفكري و التحديات التي تواجه المحاسبين في القياس. *الملتقى الثامن حول منظمات الاعمال العربية و متغيرات العصر* . الاردن .

سملالي يحضية. (2005). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(سملالي يحضية. (2005). المؤتمر الدولي الأول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. *تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الإقتصادية،* . ورقلة الجزائر .

قائمة المصادر والمراجع

سناء عبد الكريم خناق. (2005). المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية. *مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية*. ورقلة .

شيخ. طواهرية. (2000). مداخلة مقدمة: للملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات أألعمال العربية في االقتصاديات الحديثة. *الاستثمار البشري وادارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات أألعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة،*. جامعة الشلف.

صالح احمد علي. (2001). انماط التفكير الاستراتيجي و علاقتها بعوامل المحافظة على راس المال الفكري. جامعة بغداد: غير منشورة.

صالح مفتاح. (2002). صالح مفتاح، ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. *إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)*، (صفحة 12). جامعة ورقلة الجزائر .

عادل عبد النور بن عبد النور. (2005). *اساسيات الذكاء الاصطناعي*. الرياض السعودية: دار الفيصل الثقافية.

عبد الرزاق مولاي لخضر. (8-9 مارس, 2005). الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات. *الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة الى بعض التجارب الدولية)*. كلية العلوم الاقتصادية،جامعة ورقلة

القوانين :

القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 2017

المواقع الالكترونية :

www.sveiby.com. (20 04, 2012).

zack. (1999).اطار خريطة المعرفة .

سارة نبيل ، .www.hrdiscussion.com. (15 07, 2016)

غسان العسافي. (بلا تاريخ). ما معنى عملية " إعادة الهندسة التنظيمية " ؟ تم الاسترداد من http://www.awatan-news-com /data/2005 01 08/index.asp ?conte=writer2

قائمة المصادر والمراجع

محمد احمد اسماعيل. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من .http://www.hrdiscussion.com/hr335.html

المراجع الأجنبية

london, 2008, M Amstrong. (2008). strategic human ressources management : A . guid to action kogan. London

Conference mondial d UNI pour les cadres. (,2000). Le capital intellectuel, .priorité de l'approche citoyenne dans l'économie numérique. Singapour

.Alain Meignat. (2000). ressources humaines deployer la stratégie ed liaison France

Bontis N. (2001). Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporation. Journal of ressource and accounting، 16(2)،

Brooking. (2002). Intellectual Capital: Core Asset for the third .Millenniumenterprise,. , Chicago: Thomson Business Press

Claude Bernard .(بلا تاريخ) .le management par qualité totale l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles. paris: édition Afnor.

engineers. (1975). merican sosialogical review.Arnoldg.profesional ibureaucracy .alient among .industrial and scientists. avol.323.(5)

f, Luthains. (1985). Organisational behavior.4, المجلدات) ed .(.hill.new york.: Mc .graw.

H.J. Bluman,G.I leavtt. (2001). Hot-Groups.Harvard Business Review july_daft/R.I.Organization ETHeory Design. 7 ed.

H.J.Bluman,G.I, leavtt. (,July-August , 1995). ,Hot-Groups.Harvard Business Review .

Henry mintzberg. (2005). structure et dynamique de l organisation . paris : edition d organisation.

Jean-Jacques Salomon. (2000). Le capital intellectuel, priorité de l'approche citoyenne dans l'économie numérique. conference mondial d UNI pour les .cadres. Singapour

قائمة المصادر والمراجع

K Sveiby. (2001). Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard. academy of managementexecutive، (4 N)64 V.

K Sveiby. (2001). Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard. academy of management executive.

K, , academy of management Sveiby. (2001). Measuring intangible & intellectual capital emerging first standard. academy of management executive.

Lasary. (2001). économie de l'entrepris,o.p.u. Alger.

N., Keow, W.C. and Richardson, S Bontis. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian indus-tries",. Journal of Intellectual Capital، 01(01)، 85-87.

P.K.Gupta., D. (s.d.). STRUCTURE, :Human Resource Planning and Development. 22. (C. C.-2.-H. ACCOUNTING., Éd.)

Paul pinto. (2003). la performance durable,. Paris: edition dunod.

. ,Philipe Zarifian. (2001). le modèle de la competence. paris : edition liaisons

R., & Saccuzzo, D., , Cote Book, Kaplan. (1993). Psychological Testing: Principales Application And Lessons (المجلدات 3rd Ed,). Cote Book.,

R.S. and Norton, D Kaplan. (March and June, , 2004). Using the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. part I and II, Accounting Horizons، 87-104.

S Zambon. (april, 2002). "Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: An overview of the issues and some,consideration. University of Ferrara.

searchenterpriseai.techtarget.com من الاسترداد تم .(2024 ,04 18) .searchenterpri-seai.techtarget.com

الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

إعداد الباحثة: مقران علجية

البريد الالكتروني : aldjia.mokrane@univ-tebessa.dz

السادة و السيدات العاملين بالمؤسسة ،تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم هاته الاستمارة و التي تعد جزءا من متطلبات إعداد رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير بعنوان " **دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية بولاية تبسة** " راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة .

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و لغايات و أغراض البحث العلمي حصرا وستوضع

نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت

شاكرين تعاونكم معنا

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (×) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل

السنة الجامعية 2022 –2023

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة(×) في المربع المناسب

1) الجنس :

ذكر ☐ انثى ☐

2) الفئة العمرية :

من 20-30 سنة ☐ من 31الى 40 سنة ☐

من 41الى 50 سنة ☐ اكثر من 50 سنة ☐

3) المؤهل الدراسي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ ☐

دكتوراه ☐ أخرى ☐

4) سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات ☐ من6 الى 10 سنوات ☐

من 11الى 15 سنة ☐ من 16الى 20 سنة ☐ اكثر من 20 سنة ☐

5) نشاط المؤسسة:

صناعي ☐ تجاري ☐ خدمي ☐

6) طبيعة الملكية: قطاع عام ☐ قطاع خاص ☐

الملاحق

المحور الثاني : رأس المال الفكري

البعد	الفقرة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
رأس المال الهيكلي	**الهيكل التنظيمي**					
	1- تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي واضح					
	2- يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة					
	3- لدى العاملين حرية في تفويض المسؤوليات					
	أنظمة المعلومات و قواعد البيانات					
	4-تتوفر المؤسسة على كافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات					
	5-توجد قواعد بيانات بالمؤسسة تضم معلومات حول كل نشاطاتها					
	6- تعتمد المؤسسة على أنظمة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات					
	السياسات و الإجراءات					
	7- تشرح المؤسسة السياسات ، الإجراءات و الأساليب المتبعة لكل العاملين بشكل واضح					
	8- تعتمد المؤسسة على السياسات و الإجراءات التي من شأنها تسهيل أداء نشاطاتها					

	9 تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة التي من شأنها تسهيل أداء نشاطها					
	العمليات الإدارية					
	10- تعمل المؤسسة على تقييم نشاطها بشكل مستمر					
	11- تعمل المؤسسة على تحسين اسلوبها الإداري لتقليل الأخطاء في العمل					
	12- تقوم المؤسسة بمراجعة أداء عملياتها قصد التحسين المستمر					
	البرامج					
	13-تعتمد المؤسسة على برامج التدريب و التطوير					
	14-تخصص المؤسسة ميزانية لعمليات التدريب و التطوير					
	15- تهتم المؤسسة بشرح خطط العمل المتبعة بشكل مستمر.					
	المعرفة و الخبرة العملية					
	16- يتناسب المستوى المعرفي و خبرة العامل مع الوظيفة الموكلة له					
	17- تعمل المؤسسة على تنمية معارف الافراد					
	18- تساهم معارف و خبرة الأفراد في تأدية الوظائف بشكل متميز					

الملاحق

رأس المال البشري	**الابتكار**					
	19- تساهم قدرات العاملين في حل مشاكل المؤسسة					
	20- تهتم المؤسسة بالعاملين المبدعين					
	21- تظهر القدرات الابتكارية للعاملين في وظائفهم					
	القدرات و المهارات					
	22-تساهم مهارات العاملين في تأدية وظائفهم بشكل متميز					
	23- تتناسب وظيفة كل عامل مع مهاراتهم					
	24- يساهم التدريب و التطوير في تنمية المهارات					
	فرق العمل و الاعمال الفردية					
	25-تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي					
	26-يؤخذ بعين الاعتبار الرأي الفردي من قبل فرق عمل					
	27- يساهم العمل الجماعي على القيام بالأعمال بشكل متميز					
	العلاقات مع الزبائن					
	28- تسعى المؤسسة الى تحقيق رغبات زبائنها					
	29-تنصت المؤسسة إلى أراء و اقتراحات زبائنها					
	30 تهتم المؤسسة بزبائنها لضمان ولائهم					
	العلاقات مع الموردين					
	31-تسعى المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع مورديها					

الملاحق

رأس المال الزبوني	32- تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بمورديها					
	33- تعمل المؤسسة على حل مختلف المشاكل المتعلقة بالموردين					
	الجودة					
	34- تسعى المؤسسة على تقديم منتجات ذات الجودة المطلوبة					
	35-تعمل المؤسسة على الإنصات لزبائنها قصد التحسين المستمر للجودة					
	36- تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة					

المحور الثالث : الأداء المتميز

البعد	**الفقرة**	**موافق جدا**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق جدا**
الأداء المتميز	**القيادة**					
	37-يعمل القائد على دفع العاملين لأداء اعمالهم بشكل جيد					
	38- يتحمل القائد مخاطر تطبيق أفكار جديدة في المؤسسة					
	39- يقود القائد العاملين نحو تحقيق اعلى إنتاجية مقارنة بنظيراتها من المؤسسات					
	تخطيط استراتيجي					
	40-تهتم المؤسسة بتحقيق رسالتها و أهدافها الاستراتيجية علن طريق الأداء المتميز لعامليها					

الأداء المتميز	41-تعمل المؤسسة على بلوغ اهدافها المسطرة مهما كانت الظروف في البيئة المحيطة					
	التعلم التنظيمي					
	42-تهتم المؤسسة بتعلم افرادها من اجل تحقيق التميز في الأداء					
	43- تسعى المؤسسة الى التنسيق بين مختلف معارف و مهارات افرادها قصد بلوغ أهدافها					
	الابداع و الابتكار					
	44- تعمل المؤسسة على الاهتمام بمبادرات العاملين و ابداعاتهم					
	45- تسمح المؤسسة للعاملين بابتكار طرق جديدة خالقة للقيمة					
	التمكين					
	46-تهتم المؤسسة بتمكين افرادها قصد الاستفادة من امكاناتهم و طاقاتهم					
	47- تمنح المؤسسة حرية أداء الاعمال لعمالها قصد تحقيق الأداء المتميز					
	انشاء فرق العمل					
	48- تعتمد المؤسسة على تشكيل فرق عمل قصد بلوغ أهدافها					
	49-تعمل المؤسسة على خلق روح التعاون بين الافراد قصد تعزيز الانتماء و الولاء					
	الجودة الشاملة					

	50-تهتم المؤسسة بجودة منتجاتها او خدماتها قصد تحقيق رغبات زبائنها					
	51- تعمل المؤسسة على الاستماع لزبائنها قصد التحسين المستمر في انتاجيتها و أدائها					

الملحق رقم (02)

الملاحق

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	103	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	103	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	51

الملاحق

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	103	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	103	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	15

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	103	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	103	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	36

الملاحق

الملحق رقم (03)

تخصص المؤسسة ميزانية لعمليات التدريب والتطوير	Corrélation de Pearson	,261**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	103
تهتم المؤسسة بشرح خطط العمل المتبعة بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,398**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
يتناسب المستوى المعرفي و خبرة العامل مع الوظيفة الموكلة له	Corrélation de Pearson	,756**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تعمل المؤسسة على تنمية معارف الافراد	Corrélation de Pearson	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تساهم معارف و خبرة الأفراد في تأدية الوظائف بشكل متميز	Corrélation de Pearson	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تساهم قدرات العاملين في حل مشاكل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,673**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تهتم المؤسسة بالعاملين المبدعين	Corrélation de Pearson	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تظهر القدرات الابتكارية للعاملين في وظائفهم	Corrélation de Pearson	,618**
	Sig. (bilatérale)	,000
تظهر القدرات الابتكاريه للعاملين في وظائفهم	Corrélation de Pearson	,618
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تساهم مهارت العاملين في تأدية وظائفهم بشكل متميز	Corrélation de Pearson	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تتناسب وظيفة كل عامل مع مهارته	Corrélation de Pearson	,685**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
يساهم التدريب و التطوير في تنمية المهارات	Corrélation de Pearson	,462**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تشجع المؤسسة أسلوب العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
- يؤخذ بعين الاعتبار الأراء الفردي من قبل فرق العمل	Corrélation de Pearson	,608**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
يساهم العمل الجماعي على القيام بالأعمال بشكل متميز	Corrélation de Pearson	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تسعى المؤسسة الى تحقيق رغبات زبائنها	Corrélation de Pearson	,239*
	Sig. (bilatérale)	,015
	N	103
تنصت المؤسسة إلى اراء و اقتراحات	Corrélation de Pearson	,223*

الملاحق

تعتمد المؤسسة على السياسات و الإجراءات التي من شأنها تسهيل أداء نشاطاتها	Corrélation de Pearson	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تهتم المؤسسة بالأفكار الجديدة التي من شأنهاتسهيل أداء نشاطها	Corrélation de Pearson	,780**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تعمل المؤسسة على تقييم نشاطها بشكل مستمر	Corrélation de Pearson	,409**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تعمل المؤسسة على تحسين اسلوبها الإداري لتقليل الأخطاء في العمل	Corrélation de Pearson	,768**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تقوم المؤسسة بمراجعة أداء عملياتها قصدالتحسين المستمر	Corrélation de Pearson	,720**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تعتمد المؤسسة على برامج التدريب و التطوير	Corrélation de Pearson	,362**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تنصت المؤسسة إلى اراء و اقتراحات زبائنها	Corrélation de Pearson	,223*
	Sig. (bilatérale)	,024
	N	103
تهتم المؤسسة بزبائنها لضمان ولائهم	Corrélation de Pearson	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تسعى المؤسسة على بناء علاقات جيدة مع موردبها	Corrélation de Pearson	,571**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بموردبها	Corrélation de Pearson	,376**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تعمل المؤسسة على حل مختلف المشاكل المتعلقة بالموردين	Corrélation de Pearson	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تسعى المؤسسة على تقديم منتجات ذات الجودة المطلوبة	Corrélation de Pearson	,219*
	Sig. (bilatérale)	,026
	N	103
تعمل المؤسسة على الإنصات لزبائنها قصد التحسين المستمر للجودة	Corrélation de Pearson	,398**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة	Corrélation de Pearson	,365**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103

تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة	Corrélation de Pearson	,365**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

		capitalintel
capitalintel	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	103
تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي واضح	Corrélation de Pearson	,664**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة	Corrélation de Pearson	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
لدى العاملين حرية في تفويض المسؤوليات	Corrélation de Pearson	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تتوفر المؤسسة على التجهيزات الخاصة بانظمة المعلومات	Corrélation de Pearson	,613**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
توجد قواعد بيانات بالمؤسسة تضم معلومات حولتوجد قواعد بيانات بالمؤسسة تضم معلومات حول كل نشاطاتها	Corrélation de Pearson	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تعتمد المؤسسة على أنظمة المعلومات التي تمكنها من اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	103
تشرح المؤسسة السياسات ،	Corrélation de Pearson	,715**

الملحق رقم (04):

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
m2	,085	103	,065	,974	103	,039
capitalintel	,082	103	,083	,979	103	,102

a. Correction de signification de Lilliefors

الملاحق

Corrélations

		اداءمتميز	A	B	C
اداءمتميز	Corrélation de Pearson	1	,497**	,571**	,556**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	103	103	103	103
A	Corrélation de Pearson	,497**	1	,803**	,490**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	103	103	103	103
B	Corrélation de Pearson	,571**	,803**	1	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	103	103	103	103
C	Corrélation de Pearson	,556**	,490**	,537**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	103	103	103	103

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

الملحق رقم(05)

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643[a]	,414	,396	,36040

a. Prédicteurs : (Constante), C, A, B

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,082	3	3,027	23,309	,000[b]
	de Student	12,859	99	,130		
	Total	21,941	102			

a. Variable dépendante : اداءمتميز

b. Prédicteurs : (Constante), C, A, B

الملاحق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,892	,402		2,220	,029
	A	,052	,135	,050	,383	,702
	B	,359	,140	,344	2,562	,012
	C	,355	,094	,347	3,775	,000

a. Variable dépendante : اداءمتميز

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	C	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : اداءمتميز

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,571[a]	,325	,319	,38280
2	,643[b]	,413	,401	,35886

a. Prédicteurs : (Constante), B

b. Prédicteurs : (Constante), B, C

الملاحق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,672	,358		4,675	,000
	B	,595	,085	,571	6,981	,000
2	(Constante)	,933	,386		2,416	,018
	B	,399	,095	,382	4,211	,000
	C	,359	,093	,351	3,863	,000

a. Variable dépendante : اداءمتميز

Variables exclues[a]

Modèle		Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	A	,108[b]	,782	,436	,078	,354
	C	,351[b]	3,863	,000	,360	,712
2	A	,050[c]	,383	,702	,038	,350

a. Variable dépendante : اداءمتميز

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), B

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), B, C

الملحق رقم (06)

الملاحق

ANOVA

اداءمتميز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,091	1	,091	,423	,517
Intragroupes	21,850	101	,216		
Total	21,941	102			

```
ONEWAY اداءمتميز BY الفئة العمرية
  /MISSING ANALYSIS.
```

Unidirectionnel

ANOVA

اداءمتميز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,825	1	,825	3,945	,050
Intragroupes	21,117	101	,209		
Total	21,941	102			

```
ONEWAY اداءمتميز BY طبيعة الملكية
  /MISSING ANALYSIS.
```

الملاحق

Unidirectionnel

ANOVA

اداءمتميز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3,543	3	1,181	6,356	,001
Intragroupes	18,398	99	,186		
Total	21,941	102			

```
ONEWAY اداءمتميز BY المؤهلالدراسي
  /MISSING ANALYSIS.
```

Unidirectionnel

ANOVA

اداءمتميز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,567	6	,095	,425	,861
Intragroupes	21,374	96	,223		
Total	21,941	102			

```
ONEWAY اداءمتميز BY سنواتالخبرة
  /MISSING ANALYSIS.
```