

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د . الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

في العلوم الإقتصادية – تخصص : حكمة

المنظمات

بعنوان

إعداد الطالبة :

إشراف :

تحت

شارف وهيبة

د.صوار يوسف

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ	رئيسا
الأستاذ	مشرفا
الأستاذ	ممتحنا
الأستاذ	ممتحنا

السنة الجامعية 2012-2013

إهداء

إلى روحه الطاهرة تقبلها الله و أسكنها فسيح جناته
جدي الحبيب حمادي
إلى من ربطني صغيرة أعز الله قدرها و رفع شأنها
ماما الحبيبة

إلى الوالد الكريم
إلى كل أفراد العائلة صغيرا و كبيرا.
إلى كل صديقات المشوار الدراسي.
إلى كل من ساعد بصغيرة و كبيرة لإنجاز هذا العمل.

التشكرات

نحمدك الله و نستعينك و نستهديك و نستغفرك
ونصلي على سيدنا محمد أفضل صلاة و أتم تسليم
فاللهم صل و سلم عليه و على صحبه أجمعين أما
بعد....

فإنطلاقاً من إيماني أنه من لا يشكر الله لا يشكر
الناس، فإنني أتقدم بخالص الشكر و الإمتنان
للدكتور الفاضل صوار يوسف على ما قدمه من
إرشادات و نصائح في أثناء إنجاز هذا العمل، كما
أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة الكلية الذين لم
يبخلوا عنا مساعداتهم، و أتوجه بالشكر و العرفان
إلى عمال مؤسسة إتصالات الجزائر.
كما أشكر كل من ساهم و ساعد بصغيرة و كبيرة في
إنجاز هذه الرسالة
و إخراجها إلى النور.

المقدمة العامة

يشكل رأس المال الفكري أهمية كبيرة في أدبيات الإدارة المعاصرة، إذ أن التغيرات التي شهدها العالم وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات فرضت استقطاب الأفراد المبدعين وأصحاب القدرات الذهنية بهدف تحسين الأداء المنظمي، إذ أن الأداء المنظمي يمثل أحد المتغيرات المؤثرة لمجموعة المكامن التنافسية الرامية إلى تحقيق النجاح التنظيمي و الأكثر تعزيزاً للقدرات التنافسية في ظل بيئة تتسم بالحركية و التغيير.

و لكن لازالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها، وهذا يشكل أمامها عائقاً لتحقيق أهدافها، وحثها الدؤوب لإيجاد آليات و وسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف و تقليص فجوات الأداء، لذلك تسعى المنظمات باستمرار لإعتماد ممارسات جديدة لإدارة مواردها خاصة البشرية منها التي تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة و العمل على رفع مستويات الأداء و تطوير قدرات و قابليات العاملين بالمستوى المرغوب و المتوقع.

من جهة أخرى فإن المنظمات لا تعاني فقط من ضعف الأداء إنما تعددت مشاكلها و تنوعت خاصة منها تضارب المصالح و ضعف الرقابة و قلة المحاسبة و المساءلة و انتشار الفساد و انعدام الشفافية و الوضوح في الأعمال، و بهذا يتدنى مستوى أداء المورد البشري، و يتسبب هذه المشاكل في الإنهيارات و فشل منظمات الأعمال.

ونظراً لهذا لقد إزداد اهتمام المنظمات و الباحثين للخروج من هذه العوائق و السلبيات التي ترافق أدائهم و أهدافهم، و تكللت هذه الجهود الحديثة بتصميم نظام الحوكمة الذي يمكن إختصاره بأنه إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار أي لا يكون القرار مقتصرأً على مجموعة معينة في المؤسسة الواحدة وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية و حقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة وذلك لتجنب حدوث الإنهيارات، كما تهدف هذه العوامل إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة و إنها تخضع للرقابة و المتابعة و المساءلة في أداء موظفيها.

و على وفق هذا فإن موضوع رأس المال الفكري و إدارة أداء العاملين في ظل حوكمة الشركات يستحق الدراسة كون أن له أثر في تطوير منظماتنا و زيادة قدراتها على البقاء و النمو و المنافسة.

الإشكالية

تسعى المنظمات عامة من أجل البقاء و الاستمرار و الوصول للريادة عن طريق الاهتمام برأس مالها الفكري و مكوناته لإدارة الأداء المنظمي و تطويره ،و تبني نظام الحوكمة الذي من شأنه زيادة قوة الأداء و حسن إدارته في جو يتميز بالوضوح و الشفافية.وفي هذا الإتجاه تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:

ماهو أثر رأس المال الفكري بمتغيراته في إدارة الأداء في المؤسسة من منظور مفهوم الحوكمة ؟

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري و ماهي مكوناته الرئيسية؟
- ما المقصود بإدارة الأداء و ماهي مكوناتها الرئيسية؟
- ماهي العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الأداء؟
- ماهو دور الحوكمة في الزيادة من أثر رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال الفكري و مكوناته و بعد إدارة الأداء.تنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات رأس المال الفكري و بعد إدارة أداء العاملين.

ب- هناك علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات رأس المال الفكري و متغيرات إدارة أداء العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة تأثير معنوية بين بعد رأس المال الفكري و بعد إدارة الأداء.تنبثق منها الفرضيات التالية:

أ- تؤثر متغيرات رأس المال الفكري معنويا في بعد إدارة أداء العاملين.

ب- تؤثر متغيرات رأس المال الفكري معنويا في متغيرات إدارة أداء العاملين.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين متغيرات رأس المال الفكري و متغيرات إدارة الأداء،من خلال التركيز على:

- 1- مفاهيم رأس المال الفكري و مكوناته.
- 2- مفاهيم إدارة الأداء و مكوناتها.
- 3- التعرف على العلاقة بين حوكمة المؤسسات في رأس المال الفكري و إدارة أداء

العاملين.

أهمية الدراسة

إن أثر رأس المال الفكري على إدارة الأداء في ظل إطار حوكمة الشركات هو أحد الموضوعات الهامة في المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي تؤثر على أهداف و إستراتيجيات المنظمة. كما تتجلى أهمية الدراسة في معرفة أهمية المورد الأساسي في المنظمة و أثره في تطوير الأداء و التعرف على حوكمة المؤسسات و معاييرها و الهدف منها. و قد كان لهذه الدراسة النصيب الأكبر في بحوث الباحثين في لأهمية الموضوع البالغة وإمكانية التوصل للحلول المناسبة لرفع أداء منظمات الأعمال وفقا لمعايير تخدم مصالح الجميع.

مبررات و دوافع اختيار موضوع الدراسة

1- بإعتبار الأهمية التي أضحت على رأس المال الفكري، إدارة الأداء وحوكمة الشركات في حاضرننا، أردت أن تكون لي مساهمة متواضعة في إثراء هذه الدراسة.
2- تأييدا للتطوير و التجديد المستمر الذي يجب أن تحظى به المؤسسات كان دافعا لي المساهمة في إبراز أهم العناصر كـرأس المال الفكري و إدارة الأداء التي من شأنها أن تضمن للمنظمة بقائها و تحسين أدائها.
3- طبيعة تخصص دراستي (حوكمة المؤسسات)، و بروز أهمية بالغة لنظام الحوكمة في المنظمات و تعدد أهدافه و تأثيره الجلي في كفاءة أداء العاملين، جعلني أهتم أكثر بالموضوع.

صعوبات الدراسة

1- التحفظ والحذر الذي واجهته من بعض المسؤولين، فكثيرا ما كنت أطلب بعض المعلومات والبيانات اللازمة للبحث، فيحجمون عن مدي بهذه المعلومات رغم أهميتها بالنسبة لي ورغم بساطتها.
2- الموقف السلبي الذي يقفه بعض المسؤولين في المؤسسات تجاه نشر معلومات خاصة بدوائريهم لا سباب متباينة، أو محاولة تأثيرهم على اتجاه البحث حتى تكون نتائجه موافقة لما يرغبون فيه.

المنهج المستخدم و أدوات الدراسة

للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات، ونظرا لطبيعة الموضوع إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم تعقبها بالتحليل والدراسة.

كما تم إتباع منهج دراسة الحالة الذي تم التركيز من خلاله على مؤسسة إقتصادية تتلاءم و طبيعة الموضوع لمحاولة ربط الأبعاد النظرية بالواقع الاقتصادي المعيشي عن طريق إعتداد أسلوب المقابلة مع عدد من الموظفين بإختلاف رتبهم، كما تم الإستعانة بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة عن طريق إستمارة الإستبيان كونها أداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم صياغتها بما يخدم أهداف الدراسة و فرضياتها.

الدراسات السابقة

دراسة (Nakahara, 2001)

وهي دراسة نظرية هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية رأس المال الفكري، هذه المعرفة التي يتم تطويرها عبر مسيرة الأعمال بحيث تصبح أحد الموارد الحيوية التي تمكن المنظمة الانتقال إلى تطوير نموذج أعمال يتصف بالكفاءة والفاعلية، وتوصي الدراسة بتحول فلسفة المنظمة من الفخر بإنجازات الماضي نحو التركيز على استراتيجية مستقبلية تأخذ بالحسبان أهمية رأس المال الفكري.

دراسة (Bontis 2000)

هدفت هذه الدراسة الميدانية إلى دراسة العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبائني) وذلك من خلال استبانة طُورت لهذا الغرض، وقد أفضت الدراسة إلى أن العنصر البشري مهم بغض النظر عن قطاع الصناعات أو الأعمال فضلاً عن أن لرأس المال أثراً كبيراً في هيكل الأعمال في قطاعات الأعمال غير الحكومية، وأخيراً لرأس المال الزبائني تأثير في قطاع الأعمال بغض النظر عن النوع، وأجريت الدراسة على الصناعات الماليزية.

دراسة (Marr and e ta 2003)

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى مراجعة أهمية قياس رأس المال الفكري، ومقدار الفوائد التي تجنيها المنظمات جراء ذلك، وانتهت الدراسة إلى أن معظم البحوث في هذا المجال ما زالت في المرحلة النظرية، كما تسلط الضوء على بعض المداخل التي يجب على الباحثين تجربتها من أجل الإسهام في تطوير حقل قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.

دراسة (Dimba, Obonwo, 2009)

ركزت هذه الدراسة على ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية، و التوجهات الثقافية، و تحفيز العاملين و أداء المنظمات في 50 شركة صناعية في كينيا، و بينت الدراسة علاقة الإرتباط بين المتغيرات التي مفادها الأخير الزيادة من الأداء المنظمي.

دراسة (د.أحمد عبد، إسماعيل الصفار 2010)

هدفت هذه الدراسة تحديد الأسس و المعايير للنهوض بمستوى الأداء في المصارف الأردنية، و التعرف على المورد البشري كأساس لذلك، و العمل على إيجاد طرق لإستثماره لتحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية.

دراسة (محمد فلاق،جنات بوقجاني 2011)

هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال بناءً على تفسير لأثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء و الوصول بنتائج من شأنها تحقيق البقاء و الإستمرارية في المنظمة.

دراسة (Sani, Abdulkader, D. 2012)

تناولت الدراسة أثر ممارسة إستراتيجية الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نجيريا، و كذلك إذا ما كانت عملية إدارة الموارد البشرية مرفوقة بمناخ ملائم أم لا، و لخصت الدراسة بنتيجة أن ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنظمة بالتدريب و نظام تخطيط الوظائف، و التعريف الواضح للعمل هم المفتاح الرئيسي لممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

دراسة (د.عبد السلام،عباس كريم)

هدفت هذه الدراسة إلى تبين نظام حوكمة الشركات بموجهاته و محدداته و أهدافه و مبادئه، و علاقة هذا النظام بتحسين الأداء و إدارته، و دعم الحوكمة للإبداع والاستثمار طويل الأجل في رأس المال البشري والمادي وتحقيق التنمية المستدامة والملكية الفكرية من خلال تحفيز الأداء وتوليد العوائد والربحية العالية. أن حوكمة الشركات تدعم مؤشر النمو الكلي للإنتاجية ، المصدر الأهم للتنمية المستدامة.

تمهيد الفصل الأول

لقد شهد عصر ما بعد الثورة الصناعية ظهور أهمية وقوة لرأس المال المادي، وقد امتدت سيطرة رأس المال المادي على المفهوم السائد لرأس المال خلال الفترة من بعد الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا.

مع بداية ثورة تكنولوجيا الحاسوب وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات وتعاضم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات وقدرات الأفراد على توليد المعارف الجديدة فإن الابتكار والإبداع الذي يتحول إلى التطبيق لإشباع حاجة إنسانية جديدة أظهر عملية توليد المعرفة الجديدة إلى دائرة الضوء بصورة واسعة وبتركيز كبير.

على هذا الأساس ولد مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital) والاهتمام به على نطاق واسع لأنه أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الإجمالية لمنظمات الأعمال تصل إلى (90 ٪) من إجمالي القيمة السوقية لمنظمة الأعمال.

ويعد رأس المال الفكري أحد المتغيرات المعاصرة التي تساهم في تحقيق البقاء للمنظمة خاصة إذا تم العمل على تطويره فإنه يحفز إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة وأيضا يركز على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد وأكثر الموجودات قيمة.

نظرا لكون منظمات الأعمال تشهد منافسة شديدة، فإن الاهتمام برأس المال الفكري يعد ضرورة ملحة لها، وهذا لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية.

لإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه كما يلي:

أولا: ماهية رأس المال الفكري.

ثانيا: مكونات رأس المال الفكري وأهميته.

ثالثا: قياس رأس المال الفكري.

رابعا: تنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

لقد تزايد الاهتمام العلمي بالموارد الفكرية المتاحة للمجتمع بمختلف درجات تطوره المتقدم صناعيا، ثقافيا و المتنامي اقتصاديا، وفي هذا السياق ولد مفهوم رأس المال الفكري الذي يمثل أساس نجاح منظمات الأعمال بدون منازع بتطوير الأداء فيها، وتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد يتسم بالحركة والتغير.

المطلب الأول: مفاهيم حول رأس المال الفكري

الفرع الأول: الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال و الربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد العاملون اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات.

لذلك من الضروري فهم الفروق الأساسية بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري و الجدول الآتي يمثل المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري حيث تتعاضد مزايا رأس المال الفكري في عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة في رأس المال المادي، و أن الفرد هو النموذج المعبر و الأهم عن رأس المال الفكري في مقابل الآلة التي هي النموذج المعبر عن رأس المال المادي.

الجدول رقم 1 : المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
	ملكية للأصولية	غير مادي، أثري وغير ملموس.
	موقع في البيئة الداخلية للشركة.	
	الامتيازات الممنوحة لجيلي.	
العوائد	متناقصة	متزايدة
المستخدمون له	فهي الأشياء المستخدمة المادي.	الخيال الواسع.
	العمل العضلي.	العمل الفكري.

المصدر: د. حسين يوسف عبد الستار "دراسة و تقييم رأس المال الفكري في

شركات الأعمال "جامعة الزيتونة الأردنية، عمان 2005، ص05.

الفرع الثاني: مفاهيم رأس المال الفكري

إن مصطلح رأس المال الفكري استخدم لأول مرة عام 1958 ، حين أشار محللين ماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على العلم ، أن أعمال تقويمهما للأسهم يجوز أن يطلق عليها مصطلح العلو الفكري. ظلت الفكرة نائمة بعدها لمدة ربع قرن ، إلى أن ذكر Walter Weston و هو رئيس سابق لبنك سيتي كورب Citicorp أكبر البنوك الأمريكية، أن بنكه ومنظمات أخرى يمتلكون رأس مالا فكريا ذا قيمة مالية.

كانت هي إذن انطلاقة لاستخدام هذا المصطلح، وبذلك تزايد الإهتمام به شغفا لمعرفة هذا المفهوم أكثر فراس المال الفكري يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية، والكفاءات التي لديها القدرة على توليد القيمة و التنمية.

وفي هذا السياق ، تتم الإشارة إلى أنه وعلى الرغم من استخدام المصطلح رأس المال الفكري منذ 1958 ، إلا أنه لم يجسد كمفهوم إلا بحلول عام 1969.

يرى Hamel&Heene أن رأس المال الفكري : "قدرة متميزة تتفوق بها المنظمة على المنافسين تتحقق من تكامل المهارات المختلفة و تسهم في زيادة القيمة التي تقدم للمشتريين".

- أما Ulrich فيرى " أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا ."

- عند Hanssen فإن رأس المال الفكري "عبارة عن الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق و الإستراتيجي المعتمدة على الابتكار و التجديد."

- كما يعرف Bontis رأس المال الفكري "على أنه مخزون المعرفة الذي يستقر في أذهان العاملين، فضلا عن مخزون المعرفة الذي يؤسس في المنتجات و الأنظمة و الهياكل".

أما عند Daft فإن رأس المال الفكري " مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، ومن ثم نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية، مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة".

يمثل الجدول رقم 2 مجموعة لأهم التعاريف و المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري لمجموعة من الباحثين و العلماء.

الجدول رقم 2 : مفاهيم رأس المال الفكري وفق آراء عينة من الباحثين

المفهوم	الباحث
المعرفة التي يمكن أن تتحول إلى فائدة و منفعة.	Harisson&Sullivan
إدراك المعرفة و المهارات المتقدمة، وفهم النظام و الإبداع و التحفيز الذاتي للإبداع.	Neo
يشير رأس المال الفكري إلى تلك المعرفة التي تخص الفرد، والتي في الإمكان تحويلها إلى قيمة مضافة، ويمثل مجموعة متراكمة ومجموعة من المعارف، فكل فرد ينظر إلى جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة إهتماماته .	صالح أحمد علي
المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح، و تشمل عنصرين رأس المال البشري، و الأصول الفكرية.	Berman
المعرفة، الخبرة، المقدرة العقلية للعاملين فضلا عن موارد المعرفة المخزنة في قواعد بيانات المنظمة، الأنظمة، العمليات، الثقافة و الفلسفة.	Al-ali
مجموع كل ما يعرفه كل فرد عامل في المنظمة و الذي يسهم في تأمين التفوق التنافسي للمنظمة.	أحمد
قدرة عقلية قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق و الإستراتيجي الذي يضمن البقاء للمنظمة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.	بني حمدان
المهارات و القدرات المتفوقة التي يمكن	

عباس	أن يمتلكها العاملين في المنظمة بحيث يتم استثمارها بعدة صور كنتاجات التأليف والنتاجات الفكرية من براءات الاختراع و علامات تجارية وأي صورة من الإبداع التي تؤدي إلى تطوير المنظمة وتحقيق كل من رضا الزبون الداخلي و الخارجي.
الطائي	مجموع المعارف و المهارات و الخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو و التطور الاقتصادي.
FOSTER	مجموع المعارف و المهارات و الخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو و التطور الاقتصادي.
Laperche	مجموعة المعرفة العلمية و التقنية و المعلومات المكتسبة التي تم إحداثها، جمعها، و تنظيمها من قبل المنظمة للأغراض المنتجة.
Sewart&rastogy	قدرات المنظمة الجوهرية التي تستخدمها لمواجهة التحديات و إستغلال الفرص و دعمها المستمر لتكوين القيمة.
المحياوي، الزعلوك	الأصول الغير الملموسة التي يمكن إستخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي و الإستراتيجي التي تعتمد الابتكار و التجديد الذي يعد الوسيلة لبقاء و استمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع.
حسين	المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مال، إلا إذا تم العثور عليها و استثمارها بحيث يمكن إستخدامها

	لصالح المنظمة.
البنا	الموارد المعرفية المتمثلة في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية للعاملين بالمنظمة والتعليم المتراكم والخبرة. وبالتالي هو ناتج عمليات متتابة ومعقدة تحتاج إلى إستثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها.
ياسين	نتاج التفاعل بين المجموعة من الموارد البشرية والتنظيمية والموارد العلائقية وهي: - موارد بشرية: تمثل رأس المال البشري في المنظمة ولها علاقة بمعارف العاملين، مهاراتهم وتجاربهم. - موارد تنظيمية: وهي فئة الموارد التي تبقى في المنظمة عند مغادرة العاملين التي تضم المعرفة الصريحة المرمزة، الأنظمة، أساليب إجراءات العمل. - موارد علائقية: علاقات المنظمة والزبائن، الموردين، وأصحاب المصالح.

المصدر: من إعداد الطالبة

إتساقا من ماسبق يمكن إيراد الآتي:

أولاً: رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً: رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تمتلكها مجموعة محددة من العاملين.

ثالثاً: هناك صعوبة في الاستغناء عنهم أو استبدال غيرهم بهم.

رابعاً: رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة.

خامساً: رأس المال الفكري ليس وليد المصادفة، وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنائه وهو ذو كلفة عالية.

سادساً: رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة.

المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري

من مراجعة العديد من الأدبيات التي تناولت موضوع خصائص رأس المال الفكري يمكن الركون إلى الخصائص الآتية:

الخصائص التنظيمية:

- 1- إن رأس المال الفكري يتوزع وكما سبق الإشارة على كل المستويات الإدارية، فهو يتعلق بكافة المستويات الإستراتيجية بدءاً من الشاملة، الأعمال، والوظيفية وصولاً إلى التشغيلية. وإن كان ذلك بنسب متفاوتة.
- 2- إن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة .
- 3- كما أنه يركز على إستخدام الرسمية بشكل منخفض.
- 4- يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

الخصائص المهنية:

- 1- ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية ، بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وكذا تدريبهم الإثرائي.
- 2- إن رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.
- 3- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

الخصائص السلوكية و الشخصية:

- 1- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.
- 2- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد.
- 3- يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار و المقترحات البناءة.
- 4- لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
- 5- يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق
- 6- رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين، فهو يعد منفتح على خبرات غيره. كما أنه يتميز بمثابرة عالية في العمل.
- 7- يتمتع بثقة عالية في النفس، ويحب الاستقلالية في الفكر والعمل.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري وأهميته
المطلب الأول : مكونات رأس المال الفكري

تعددت مكونات رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين على الرغم من اتفاقهم على جوهر رأس المال الفكري وأهميته.

الجدول رقم 3 : يوضح مكونات رأس المال الفكري على وفق آراء الباحثين.

المكو	المالكة
	التح
	التيك
	هتنتظ
	يتم ط
	فيري
	التيك
	قة
المكو	لبدو
	يلفة
	اليفك
	رية



نات

Broking	✓	✓	✓								✓
Edvinsson & malo	✓	✓	✓								

1

1

1

	1											
	2											
المج												
%	100	87	62	12	25	12	12	12	12	12	25	

Resource 7 unger, marius, 2004, developing core capabilities in a Financial services firm : an intellecual capital perspectives, dissertation for commerce degree ph.d, rand afrikans university, p112

يتضح من الجدول أعلاه أن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري هي التي أخذت أعلى النسب و التي سيتم اعتمادها لأغراض الدراسة.
الفرع الأول:رأس المال البشري

إن مفهوم رأس المال البشري ليس جديداً، إذ إن مستخدماً من قبل الاقتصاديين رجوعاً إلى Adam Smith في القرن الثامن عشر، لكن مؤخراً نسب إلى الاقتصادي Schultze الذي ربح جائزة نوبل، وكان أَل من استخدم مصطلح human capital في مقالته investment in human capital التي نشرت في مجلة American economic review.

قدم **هاريسون و مايرز** تعريف يشير إلى أن رأس المال البشري يمثل جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الإدارية و الفنية.

أما Youndt فهو يشير إلى أن رأس المال البشري يعني مجموعة الناس الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات.

يرى **العنزي ونعمة** أن أي شركة مهما كانت طبيعتها ونوعها وملكيته لها مورد حقيقي واحد هو "الإنسان" وهذا ما أكدته رائد الإدارة الحقيقي **Drucker** أن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات، فرأس المال البشري هو الأداة الذي تبدأ منه كل الأهداف، وهو معين الابتكارات الذي لا ينضب، وهو أصل المعرفة العميقة.

ويرى **د.عبد الحفيظ بالعربي** بالاتفاق مع د.جمال أبو راشد أن رأس المال البشري يعبر عن مزيج من عناصر المعرفة، المهارات، التجديد و مقدرة أفراد المنظمة، وهو يعتبر غير قابل للملكية من قبل المنظمة وكأنه بهذا يؤكد على تلافي اتصاف العنصر البشري بسمة المورد الخاضع لسيطرة وملكية المنظمة.

ويؤيده في ذلك أيضاً **د.هادي رضا الصفار** والذي يعتبر أن رأس المال البشري يشمل معرفة العاملين، ثقافتهم، خبرات الدراسة، برامج التطوير والتدريب، الحوافز والمرتبات ومختلف الاستثمارات في القوى البشرية.

و ينظر **د.عبد الستار حسين يوسف** إلى رأس المال البشري: "على أنه المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل المهارات والخبرات، الابتكارات وعمليات التحسين والتطوير".

كما يشير adkins إلى أن رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة لأنه مصدر الإبداع و التجديد الإستراتيجي، وأن جوهر رأس المال البشري هو ذكاء العاملين بصورة مطلقة. ويرى الباحث Becker أن رأس المال البشري هو مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المنظمة مثل التعليم و التدريب، في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها (من مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة) يطلق عليها رأس المال البشري.

وعليه وانطلاقاً من كل ما سبق واعتماداً على كل الجهود القائمة على تقديم تعريف

لرأس المال البشري يمكننا تقديم وجهة نظرنا الخاصة والتي نؤيد فيها د. عادل حرحوش المفرجي فنقول أن رأس المال البشري يشمل مجموعة القدرات الخبرات ،و المهارات البشرية ،المقسمة بالتباين في مستوى أدائها. العاملة في المنظمة حاليا ، أو التي ستتهياً للعمل مستقبلا، أوحثى المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل ،أو الإجازات أو الغياب اللاإرادي. والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على اقل تقدير ، تقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العاملة للمنظمة.

أي أن رأس المال البشري يشمل جميع القوى العاملة بالمنظمة أو المتاحة في المجتمع والتي تتفاوت في قدراتها ، خبراتها ، مستويات تعليمها و ثقافتها وكذا مستوى أدائها. و هو ما يوحي إلى ما يلي:

رأس المال البشري المنظمي يتكون من جميع القدرات و الخبرات و المهارات العاملة في المنظمة دون استثناء ابتداء من غير الماهرة، وصولاً إلى أعلى المستويات الإدارية، الابتكارية و المهارية.

الفرع الثاني : رأس المال الهيكلي

إن رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة المنظمة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها . أما رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة فهو يمثل كل قيم المنظمة التي تتداولها داخليا .

يمثل رأس المال الهيكلي المكون الثاني لرأس المال الفكري و يعد بمثابة الهيكل الداعم و الساند لرأس المال البشري و الذي يمكن امتلاكه و المتاجرة به. يشير ماك ايلوري إلى رأس المال الهيكلي بالقول أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري و لكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم و يذهبون إلى بيوتهم.

يشير Tsan and Chang إلى أنه البني التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين في مسعاهم للأداء الفكري،و بذلك أداء الأعمال المنظمة و هو يمثل كل مخازن المعرفة الغير البشرية في المنظمة مثل قواعد البيانات،المخططات التنظيمية كتيبات العمليات،الإستراتيجيات،الروتين.

أما عند Al-Ali أن المعرفة التنظيمية المحتواة في قواعد البيانات،الممارسات،و الخبرة،قاعدة (المعرفة-كيف) والثقافة،حيث أن يوفر كل القابليات المنظمة التي تمكن المنظمة لمقابلة الحاجات و تحديات السوق.

يعتبر رأس المال الهيكلي على أنه يشمل النظم و الإجراءات و الهياكل و

الإستراتيجيات، التي يتم بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي و تسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد و التوافق و المواءمة مع المتغيرات البيئية. اتساقا مما تقدم فإن رأس المال الهيكلي يعتبر جزءا من الهيكل المعرفي للمنظمة، و يعبر عن قدراتها التنظيمية فهو أصل ممتلك من قبل المنظمة يمكنها المتاجرة به و العمل على تعزيزه و صيانتة و العمل على رفع قيمته من خلال الاستخدام الكفء لهذا الأصل.

الفرع الثالث : رأس المال الزبائني

يعتبر رأس المال الفكري القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولاؤهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بناءه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. إن هذه العلاقات التي تبني بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استنادا لما يلي :

- 1- إن الزبائن هم من يدفع فاتورة الشركة لأن المهمة الأولى لأي شركة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنهم بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.
- 2- إن الولاء الذي تكسبه الشركة بالعلاقة الجيدة مع زبائنهم يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5 %) يزيد من أرباح الشركة بنسبة لا تقل عن (25 %) .

كما أن رأس المال الزبائني يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

يعتبر رأس المال الزبائني قدرة العامل على الارتباط بالآخرين فضلا عن القدرة على دخول شبكات الاتصالات و العلاقات، و من ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات و تخصيص الموارد و إحداث التعاون داخل و خارج المنظمة.

وفي تعريف آخر **لروث بيرري** فإن رأس المال الفكري يمثل القدرة على إدارة العلاقات بين الزبائن و المنظمة و المساندين لها و المنظمات و جهات خارجية أخرى. وفي هذا السياق أشار آخرون إلى أنه يحتوي على علاقات السوق، و علاقات المجهزين و الزبائن، فضلا عن التأثيرات الخارجية الأخرى، و يحتاج المدراء لإدراك بأنهم ليسوا بحاجة إلى أن يعملوا بمنظمة مكتفية ذاتيا. لكن بدلا من ذلك يمكنهم الدخول في ثروة المعرفة من شبكتهم للزبائن و المجهزين نحو إنجاز أكثر فاعلية للأهداف المنظمة.

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

- يعتبر رأس المال الفكري أسلوبا إستراتيجيا مهما لبقاء المنظمة و استمرارها و تعزيز القيمة فيها، كما أشاد الباحثون و العلماء بالأهمية التي يحتلها رأس المال

الفكري في عصرنا هذا خاصة و إن تم استثماره لأنه يقود إلى فوائد يمكن أن يجنيها من يهتم به.

كما يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، ويمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء و التطور.

- يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه، ويستخرجه للوجود و الممارسة.

- يمثل رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة و المنظمة و العاملين و تطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

- تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد و العشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

كما أن رأس المال الفكري يزيد من القدرات الإبداعية، إبهار و جذب العملاء و تعزيز ولائهم، و يزيد من خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية.

و بهذا فإن رأس المال الفكري يعد من أضمن أصول المنظمة، و لا يمكن للمنظمات الأخرى تقليده بسهولة بوصفه مصدرا مهما و أساسيا لكسب الميزة التنافسية لمنظمات عصر المعلومات و المعرفة و كذلك يعد المحرك لجميع العمليات و الأنشطة المنظمة.

المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري

إن القياس بصورة عامة ، وقياس رأس المال الفكري بصورة خاصة ، يعد ذا أهمية بالغة كونه يقدم الطريقة المثلى لفهم واستيعاب الأشياء، وكذا مصدرا للمعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات. فيكون بذلك العون لهم في اتخاذ البديل الأنسب.

المطلب الأول : أهمية قياس رأس المال الفكري

الفرع الأول : تعريف القياس

إن مصطلح القياس بشكله العام مصطلح مألوف، لدى الإنسان المختص أو غير المختص على حد سواء. إلا أنه لا يوجد رغم ذلك اتفاق تام على وجود تعريف موحد

للقياس. فيعرفه أحد الكتاب على انه "جمع المعلومات عن خاصية معينة ، لتحديد مقدارها."

أما Kaplan & saccuzzolo فيعرفانه على أنه مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد و الحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة. هذا و يضيف على ذلك أحد المفكرين بقوله أن دقة نتائج القياس تتوقف على دقة الأداة المستعملة.

من خلال التعريفين نجد أن القياس عملية تستهدف جمع معلومات عن سمة أو خاصية معينة. ويتم ذلك بإتباع مجموعة إجراءات متمثلة في طرق و أدوات قياس معينة ، مع الحرص على دقة هذه الأدوات المستعملة في القياس.

الفرع الثاني : أهمية قياس رأس المال الفكري

نجد من كل هذا أن أهمية قياس رأس المال الفكري تدرج ضمن مايلي :
- قياس رأس المال الفكري يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملون بالمنظمة. كما أنه 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.

- إن قياس رأس المال الفكري يقدم 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 أنه 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 الموضوعية حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف. إضافة إلى كل ما سبق هناك أيضا مجموعة من المؤشرات توحى بالأهمية المتزايدة لقياس رأس المال الفكري و نذكر منها:

1. كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في المنظمات.
2. زيادة الاهتمام و الاعتراف بالقيمة السوقية (الحقيقية) لرأس المال الفكري، على الرغم من قصور أساليب و مؤشرات القياس التقليدية.
3. الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء

المبحث الرابع : تنمية رأس المال الفكري و المحافظة عليه

يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية أساسية للمنظمات نظرا لما يقدمه من تطورات نوعية تسهم في رفع الأداء الكلي لهذه المنظمات و بالتالي تحقيق معدلات أرباح متنامية،و لكن التحدي الأكبر يتمثل في المحافظة على هذه الأصول المعرفية و الفكرية و تنميتها و توظيفها بما يحقق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: تنمية رأس المال الفكري

إن تنمية رأس المال الفكري تعتمد على مجموعة من الأبعاد تساعد المنظمة في تنمية رأسمالها الفكري و من زيادة فاعليته وكفاءته، و لقد اتفق الكثير من الباحثين على أبعاد تنمية رأس المال الفكري منهم بني حمدان و بريش و الجنابي:

1- استقطاب رأس المال الفكري:

يعكس هذا الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث و التقصي عن الأفراد ذوي الخبرات و القدرات و المهارات العالية،بالإضافة لتوفير مناخ ملائم لجذب أصحاب الخبرات و الكفاءات من خلا توفير حاجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية بما يلبي رغباتهم.

2- صناعة رأس المال الفكري:

يتم ذلك عن طريق السياسات و الممارسات التي تتخذها المنظمة في تكوين رأس المال الفكري الخاص بها،من خلال إتباع إجراءات منهجية مثل برامج و دورات تدريبية.

3- تنشيط رأس المال الفكري:

مجمل السياسات و الإجراءات الإدارية التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات و الخبرات و المعارف و ذلك ضمن عدد من الأساليب و الوسائل من أبرزها التدريب و التحفيز المادي و المعنوي.

4 -الاهتمام برأس مال الزبون:

يعكس هذا البعد الوسائل و الأساليب التي تتبناها المنظمة لتنمية و تطوير ما تمتلكه من رأس مال زبوني من خلال الاهتمام بآراء الزبائن و العملاء و تطلعاتهم و مقترحاتهم و أخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات و خدمات جديدة أو تعديل المنتجات و الخدمات الموجودة.

المطلب الثاني : المحافظة على رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات، يعتبر احد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمنظمة، وكذا عاملا دافعا لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية، وهذا بالنظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهىء للمنظمة فرص النجاح، أو قد تتسبب في المقابل بحدوث المشاكل المؤدية إلى الضعف والخسارة وعليه فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها (بسبب عدم فعالية طرق التسيير رغم كفاية الموارد المالية) يعد سببا رئيسيا في فشل استراتيجيات وسياسات المنظمة وهو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة على هذه الكفاءات والعمل على تنشيطها وتطويرها بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها .

• تنشيط الحفز المادي و الاعتباري:

هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية وكذا الاجتماعية، وترشده إلى سلوك معين و يتجسد هذا في :

1. الجوانب المادية كالأجور ، المكافآت و مشاركة الأرباح.
2. الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة، منح الألقاب، الكلمة الطيبة. كلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء، جائزة أفضل موظف.
3. الجوانب الاجتماعية و تضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي، تعزيز مكانتهم في المجتمع، مع تقديم الخدمات الطبية لهم، توفير السكن ، فرص إكمال الدراسات العليا....

ب- التصدي للتقادم التنظيمي :

إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته، وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الحاصل في حقل اختصاصه. في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات

وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات. كما أن هذا التصدي لابد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا و هي:

1. تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية، وكذا الفنية.
2. التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات، العادات الاجتماعية، ويتم ملاحظة ذلك من خلال إجراء تقويم للأداء، أو من خلال استمارة الاستقصاء. ويكون بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي و البعدي.

ج- مواجهة الإحباط التنظيمي:

إن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به Flippo يرى الفرد، فتتولد نتيجة لذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها فتعرضه للإحباط. كما يعرفه الصباغ على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها.

د- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:

إن الاغتراب يعبر عن حالة نفسية، اجتماعية تسيطر على الفرد وتجعله غريبا وبعيدا عن نواحي عمله. و يعبر عنه الصائغ كما يلي: الاغتراب التنظيمي يعبر عن عدم التكيف مع المحيط والبيئة، أو أنه الحالة التي تعبر عن ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة. كما أن تقليل فرص الاغتراب التنظيمي قد يكون من خلال التحفيز، محاولة جعل العاملين يستردون ثقتهم في أنفسهم و كذا في متطلباتهم. وهو ما يمكن المنظمة من احتواء هذا الاغتراب.

ما يهمنا هنا هو أن المبتكرين والمبدعين، وكذا أصحاب القدرات المتميزة و المعبر عنهم برأس المال الفكري هم الأكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين كونهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وأراء كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم. وهو ما جعل المحافظة عليهم بقول **آرلوند** : كان و لا يزال وسيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمة ، و الوطن في حالة رعايتهم و استثمار إبداعهم و عدم غريبتهم.

ت- تعزيز التميز التنظيمي:

يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار

الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع، الابتكار، العمل بروح الفريق، إحترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة،أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المنظمة سمة القوة والبقاء.

خلاصة الفصل الأول

لقد تم في هذا الفصل الذي جعل كمدخل لرأس المال الفكري، التعرف على أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، كما أنه رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمة، المتميز عن غيره من الأصول لاشتماله لجملة من الخبرات ، القدرات والمهارات البشرية خاصة، التي تمكن من إنتاج الأفكار الجديدة، أ وحتى تطوير الأفكار القديمة ، ناهيك عن الموارد الهيكلية التنظيمية.

هو ما جعل القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة رأس المال الفكري في حد ذاته، ومدى قدرته على تحسين قدراتهم التنافسية، وكذا توسيع مكانتها في السوق. وهو ما يتطلب بناء على ذلك أن تعمل المنظمات جاهدة إلى توفير الجو التنظيمي إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة، كما أنه رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمة الملائم لاستخراج ما يكمن بعقول العمال تجسيدا لرأس المال الفكري من جهة، وكذا العمل بالمقابل على المحافظة عليه كونه يمثل حقا الثروة الحقيقية التي ينبغي الاعتناء بها مع الحرص الدائم على عدم تضييعها أو إتلافها.

تمهيد الفصل الثاني

تعتبر إدارة أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. كما أنها تعتبر أحد الوظائف الرئيسة التي يجب أن تقوم بها إدارة المنظمة، و الهدف منها هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها. كما تكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليها أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة، فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي من هذه المستويات. كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق . كما يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة . وفي عالم سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية متنوعة ، يصبح الإهتمام بدراسة إدارة أداء العاملين وعناصرها والعوامل المؤثرة عليها سبيلا هاما لبلوغ التميز وتعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال الصناعية والخدمية .

لذلك سينصب الإهتمام في هذا الفصل على:

أولا: محاولة تقديم عرض لإدارة لأداء العاملين.

ثانيا: التعرف على مكونات إدارة الأداء.

ثالثا: معرفة أهمية إدارة أداء العاملين.

رابعا: أثر رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين.

المبحث الأول: ماهية إدارة أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الأداء لابد و أن يتم تقديم مفهوم الأداء، كونه يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الإستمرارية.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يعرف الأداء على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة " .

أما Miller et Bromily فعرفاه على أنه " انعكاس ، لكيفية استخدام المؤسسة للموارد

المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات و المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك (أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).

ينظر دراكر إلى الأداء على أنه: " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

و للأداء بعدين :

البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذاً نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها.

البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمُنَاح الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات

الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ).

المطلب الثاني : مفاهيم إدارة الأداء

يعد مفهوم إدارة الأداء أحد التطورات المهمة و الإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة و الذي نتج عن إدراك أنه المدخل الأكثر استمرارية و تكاملا لإدارة و مكافأة الأداء و التي تمثل عملية طبيعية من الإدارة و إنها ليست نظاما أو تقنية.

ينظر إلى إدارة الأداء على أنها: " الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع المعايير ومقاييس واضحة و مقبولة كهدف ". إذا نظرنا لإدارة الأداء ك " عملية " فيمكن تعريفها على أنها: " الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة".

كما ينظر لإدارة الأداء من جانب آخر على أنها تمثل نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من تدفقات داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي (المدخلات)، ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها، من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة (أي المخرجات). كما ينظر البعض إلى إدارة الأداء على أنها عملية تواصل وتفاعل مستمرتين تتم بالاشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر، وهادف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وهي عبارة عن نظام يتكون من عدة أجزاء يجب العناية بها.

وتعرف إدارة الأداء بأنها إستخدام القوى العاملة داخل المؤسسة و يشمل ذلك تخطيط القوى العاملة بها، الإختيار و التعيين، التدريب و التنمية، التعويض و الأجور و العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الإجتماعية، و الصحة العاملين و أخيرا بحوث الأفراد.

و عرف **لو كاس** بأن إدارة الأداء بأنها عملية إستراتيجية متكاملة تضمن وضع الأهداف و تقويم الأداء و تطويره على نحو يؤمن حالة التماسك بين أهداف الأداء على المستويين الفردي و الجماعي.

الجدول رقم 4: مفاهيم إدارة الأداء على وفق آراء عينة من الباحثين

الباحث	المفهوم
Cummings & worley	عملية متكاملة تتضمن تحديد و تعريف و

السلمي	تقويم وتعزيز السلوك الأدائي للفرد. عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء و تنتهي بالتحسين و التطوير في ضوء
الصرن	التقويم و التشخيص المستمر للأداء و إتقان العمل عليه والمشاركة مع قيادات المنظمات المختلفة لتخطيط و تنظيم و توجيه الأداء
Smith&Goddard	الفردى و الجماعى ووضع معايير و مقاييس واضحة و مقبولة كهدف يسعى مجموعة متكاملة من إجراءات التخطيط الجميع للوصول إليها.
Neo.et al	والمراجعة التي تتعاقب إلى أدنى المستويات المنظمة لتسهم في ربط كل فرد على العمل بالتأثيرات الكلية للمنظمة بأن فعاليات و نشاطات و نواتج العاملين
Thapa	تتلاءم و تنسجم مع أهداف المنظمة إنها عملية تأسيس أولويات المنظمة و
London	تحويلها من ناحية النواتج المتوقعة النتائج التي تتعاقب إلى أدنى المنظمة إلى المستوى الفردي للعاملين، و تضمين
الوحيد www.ipe.edu.sa	مناقشات التغذية العكسية المتكررة، و اقتراح طرق لتحسين الأداء هي عملية تكامل و تواصل مستمرة بين العامل و مديره المباشر تقوم على مبدأ
Ortiz,et al	قيام كل منهما بدوره في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تضمن المنظمة من خلال عاملها، كأفراد و أعضاء مجموعة لتحسين الفاعلية المنظمة لإنجاز

الأهمية تتم تصميمها للربط بين أهداف
المنظمة و أهداف الفرد العامل بطريقة

الجمعية العربية للإدارة
www.arabma.org

يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد
أهداف العامل و أهداف المنظمة قدر
المستطاع.

المصدر: إعداد الطالبة

المبحث الثاني: أهمية إدارة الأداء

- تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري.
- تضمن إدارة الأداء تقييم الأداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الأداء، فضلا عن دورها في إكساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع و الحث على العمل الجماعي و فرق العمل و ذلك على المدى البعيد.
- تعتبر إدارة الأداء الممارسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي تمثل حلقة الوصل بين أنشطتها الأخرى، وكونها تركز على تطوير و تحسين المورد البشري في القابليات و المهارات، و توفر عمليات التقييم و التخطيط المستقبلي للعاملين بهدف تحسين الأداء المنظمي.
- تساعد إدارة الأداء على تحديد الأداء و توجيهه و متابعته و مراجعته و تقييمه كما

أنها توفر الآليات لتصحيحه و تحسينه و تطويره.

- تؤدي إدارة الأداء إلى إنتهاج سياسات موضوعية إلى إكتشاف القدرات و الخبرات و تحسينها و تطويرها.
- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة .
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة ، و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.
- بناء على ما تقدم إن تحقيق أهداف هيكل المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها ، و تتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية.

المبحث الثالث: مكونات إدارة الأداء

تشتمل إدارة الأداء على مجموعة من المكونات المتكاملة و المرتبطة و التي تستهدف إستثمار العناصر المتاحة من الأعمال والموارد البشرية و المنظمة في إعداد تخطيط الأداء و آليات توجيهه و متابعته ،مراجعتة و تقييمه و الغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء و تحسينه و تطويره،و لأغراض الدراسة الحالية تم إعتداد المكونات الآتية و هذا لإجماع معظم الباحثين عليها.

المطلب الأول : تخطيط الأداء

ينصرف مفهوم تخطيط الأداء إلى أنه عملية تهدف لإرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عملية أو مهمة،وهي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب،أخذين بالاعتبار قدرات و طاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل ، وكذلك مع وصف ظروف المنظمة و إمكانياتها و المناخ المحيط بها.

كما يعرف تخطيط الأداء على أنه إشتراك المدراء و العاملين في وضع و تحديد الأهداف و توقعات الأداء و طرائق التقويم و معاييرها.

كما يشير تخطيط الأداء إلى نشاط يتضمن النتائج المستهدفة و تخصيص الموارد ووضع الأولويات و تأسيس المعايير،و ذلك بتوافق مع توقعات الأداء عالية المستوى و وضع خطط تتضمن جزئين:

الجزء الأول : جزء الإدارة بالأهداف من التخطيط يحتل هذا الجزء المخصص لنتائج الأداء ستون بالمئة إلى ثمانون بالمئة من الخطة،حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة

كأهداف ، ويتم تحديد معايير لكل هدف لكي يحدد مستوى الأداء الذي تم الوصول إليه.

الجزء الثاني: الجزء السلوكي من التخطيط و الذي يختص بطريقة الأداء و الذي يستند إلى دراسة و تحليل الوظيفة. ويعرف على أنه حوار بين المدراء و العاملين لتأسيس توقعات الأداء محددة و واضحة في بداية عملية إدارة الأداء و لك من أجل :

- التأسيس و الإتفاق على توقعات الأداء.
- توضيح ما الذي سيتم تقييم العامل عليه.
- التأسيس لمرحلة التغذية العكسية المستمرة و الإشراف على مدار السنة.
- التأسيس و الإتفاق على توقعات الأداء.
- توضيح ما الذي سيتم تقييم العامل عليه.
- التأسيس لمرحلة التغذية العكسية المستمرة و الإشراف على مدار السنة.

تسهم عملية تخطيط الأداء في تحديد و معرفة مسؤوليات و صلاحيات و واجبات كل وظيفة و مقابلتها بالمهارات و القدرات الضرورية لأداء العمل و تحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد العامل لأداء عمله بفعالية و تحديد المجالات التي يشملها العمل و أولويات المهام و تتابعها، و يوفر تخطيط الأداء أساسا موضوعيا يهيئ للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج و بناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين و مدراءهم .

المطلب الثاني: تقويم الأداء

الفرع الأول: تعريف تقويم الأداء

يعد تقويم الأداء جزءا واحدا فقط من إدارة الأداء ،و إن أهم الأخطاء التي يقع فيها

المدراء هي الخلط بين تقويم الأداء و إدارة الأداء.

كما يعرف التقويم بأنه "إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقويم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء"

كما يمكن تعريف التقويم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقويم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحا أو فاسدا، ناجحا أو فاشلا وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل.

يعرف تقويم الأداء بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلاتهم على أساسها مقارنة مستويات بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.

يقصد بتقويم أداء العاملين قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.

تقويم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى.

و تقويم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة.

تعرف عملية تقويم الأداء على أنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه.

يشير تقويم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.

الجدول رقم 5 مفاهيم تقويم الأداء وفق آراء من الباحثين

المفهوم	الباحث
عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط الضعف و القوة في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف معين	السالم و الصالح

	خططت له المنظمة مسبقاً.
Mathis&jackson	هو عملية تقدير كيف يؤدي العاملون بشكل أفضل عندما قارن بمجموعة من المعايير و بعد ذلك إبلاغ تلك المعلومات.
Armstrong	تخمين أداء عامل ما من أجل إحتياجات التطوير و الإمكانيات، وتحديد أين و كيف الأداء يحتاج للتحسين.
رشيد	عملية لقياس سلوكيات العاملين في محيط العمل و خصائصهم ذات الصلة بوظائفهم و نتائج أعمالهم بشكل منتظم و دوري ،و ذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص ،يكونون على دراية مناسبة لأدائهم.
Denisi&griffin	تخمين رسمي و محدد للعامل من أجل تحديد الدرجة لأي عامل يؤدي وظيفته بفعالية.
Neo,et al	العملية التي من خلالها تحصل المنظمة على معلومات عن كيف ينجز العامل وظيفته بشكل أفضل.
Jones&george	تثمين أداء وظائف العاملين و مساهمتهم في منظماتهم.

المصدر: إعداد الطالبة

من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- 1 - إن ما يتم تقويمه هو أداء العامل للعمل الذي يكلف به وليس الفرد العامل.
- 2- إن عملية تقويم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.
- 3- إن أداء الفرد العامل يقوم من خلال معايير موضوعة مسبقاً.

4- عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

5- إن عملية تقويم الأداء يجب أن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

6- عملية تقويم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية؛ أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية، فشمولية التقويم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكمل يعرف مسبقاً أنه محاسب عن نشاطه في العمل.

7- نظراً لأهمية تقويم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم ومخرجات، المدخلات تتمثل في المرؤوس موضع التقويم، الرئيس المقيم معلومات عن أهداف المنظمة، معايير التقويم.

المطلب الثالث: التغذية العكسية

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقويم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقويم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر. وهذا ماسمي بالتغذية العكسية.

و تعرف التغذية العكسية بأنها العملية التي يتم من خلالها إقرار المشاركة المعلوماتية بين المدراء والعاملين بشأن تقويم الأداء و بما يمهد فرص التفكير و تطوير خطط

الأداء.

كما عرفت بأنها كمية المعلومات المستلمة حول أفضل أو أسوء إنجاز للعامل .
وفي تعريف آخر التغذية العكسية هي جزء مهم من عملية التعليم و عنصر مهم في دافعية العمل،من خلال إسهامها في تعزيز السلوك الجيد للعاملين و تصحيح سلوكهم السيئ ، و تحسين الأداء و إيجاد فرص التطوير و المحافظة على الإنتاجية و إنها تحقق العديد من المنافع التي تتمثل بالآتي:

- تحسن نتائج العمل و توجه و تحفز سلوك العاملين و تؤثر في أهداف الأداء المستقبلية،و تزيد قدرات العاملين لإكتشاف الأخطاء لوجهدهم،و تحسن تعليم العامل و توفر الإرادة للمعرفة الذاتية كشرط محفز للنمو و التحسين،و تركز انتباه إنتباه أعضاء المجموعة على عناصر الأداء و تزود الجميع بمنظور مشترك ،و تزيد من الشعور للمهمة،و تسهم في تقدير المكافآت و تزيد طرائق تطوير المهنة و يسهم في إدراك الوعي الذاتي المتزايد و الرغبة في تشجيع التقييم الذاتي و تحسن علاقة المديـــــر مع العامل و تتبنى تطوير المجموعة و تحسن نوعية الخدمة و سرعة الإستجابة للزبون.

و يرى الباحثان أن للتغذية العكسية في إدارة الأداء دورا مهما ،يكن في ربط ممارسات تقويم الأداء مع عملية التطوير و التخطيط لتحسين أداء العاملين من خلال ماتوفره من كشف لنقاط القوة و الضعف لدى العـــــاملين،و العمل على تعزيز أو تصحيح السلوك من خلال خطط إجراءات التحسين و توفير حوارات مفتوحة بين المدراء و العاملين بصورة مستمرة.

و بمكونات إدارة الأداء تصبح المنظمة قادرة على معرفة مستوى الأداء المطلوب فيها، و تصـــــحيح الانحرافات فيه و تطويره إذا ما أحسن كل من المدراء و العاملين القيام بذلك كفريق واحد.

المبحث الرابع: أثر رأس المال الفكري على إدارة أداء العاملين

يشكل رأس المال الفكري أهمية كبيرة في المنظمات الاقتصادية، وهذا في ظل التغيرات التي يشهدها العالم وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات، إذ فرضت على الأخيرة إستقطاب الأفراد المبدعين وأصحاب القدرات الذهنية.

فالأداء يعتبر العامل الأساسي والأول الرامي إلى تحقيق النجاح التنظيمي وتحقيق الأهداف في ظل بيئة تتسم بالحركة والتغيير الدائمين. كما وقد أثبتت جميع الدراسات من قبل المعنيين بالفكر الإداري أن رأس المال الفكري الأهمية الكبرى والدافع الرئيسي لتعزيز الأداء. وإن كل إدارة في أي منظمة تهدف إلى مساعدة أفرادها في القيام بمهامهم بصورة أفضل، وذلك بإعتمادها على تخطيط مسبق يترجم إلى واقع عمل داخل المنظمة وهو تقييم الأداء والعمل على تحسينه وتطويره.

المطلب الأول: أثر رأس المال الفكري في إدارة الأداء

تعمل الإدارة في المنظمة بإستقـطاب العاملين ذو الخبرة والكفاءة لتحسين الأداء والعمل بإستمرار لتطوير وتحديث أهدافها، كون أن رأس المال البشري يعتبر من أكثر الأصول في المنظمة القادرة على تحقيق أهدافها، وهذا عن طريق إهتمام الإدارة بقدرات العاملين الفكرية، والمعرفية، والمهنية على نحو يميزهم ويجعلهم مصدرا للأداء المتميز.

فالإستخدام الأمثل لهذا المورد وحسن إدارته عن طريق الإهتمام بالعاملين من ناحية وتقييم أدائهم من ناحية وسلوكياتهم وفق إطار محدود ووضع إستراتيجيات عمل واضحة تهئ جو العمل وتقديم الأفضل من قبل الموظفين وخلق جو عمل منظم وحرية العمل وإشراك العاملين في القرارات والاستماع إليهم، والعمل على مكافأتهم وترقيتهم والعدالة في مراقبتهم وتطبيق القوانين الداخلية.

فكل هذه العوامل المعنوية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين. أما إداريا فإن الإدارة تعمل على حسن سير الأداء و توجيه الموظفين حسب خبراتهم و كفاءتهم و العمل على استثمارها و تطويرها عن طريق التدريب و التكوين و التعليم المستمر. فتبرز كفاءة و فاعلية رأس المال البشري في المنظمة حيث يصبح بذلك قادرا على التخطيط و وضع توقعات الأداء و الأهداف و المعايير المتبعة في المنظمة بأحسن وجه، كما بتبر المورد البشري هاما لمساعدة الإدارة في تحسين أساليب إدارة الأداء و تطويرها و إمدادها بمقومات البقاء و النمو. و فيما يلي عرض لأهم مكونات رأس المال البشري لإدارة الأداء و الزيادة من كفاءته :

1- معرفة العاملين:

تشمل الأفراد القادرين على فرز و جمع و تفسير استخدام المعلومة المقبولة ذات القيمة و الاستفادة منها، و هذه المعرفة هي نوعين:
معرفة صريحة: هي المعرفة المخزنة لدى المنظمة عن طريق النصوص أو رسوم و رموز و أرشيفات المنظمة،
ومعايير الأداء و العمليات و التشغيل و النماذج و المستندات.
معرفة ضمنية: و هي ثمرة الخبرة الشخصية، يمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول و التي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

2- خبرة العاملين:

يقصد بها ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسب من الوظيفة الحالية أو وظائف سابقة.

3- مهارة العاملين:

تمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين و التجربة في العمل ، و غن أهم مسؤوليات إدارة المنظمة هي التعرف على فروقات الأفراد و تدريبهم حتى تنمو مهاراتهم إلى المستوى المطلوب لأداء العمل.

4- معنويات العاملين:

إتجاه يحمله الأفراد و الجماعات في المنظمة يساعدهم على العمل سوية يتحملون مسؤولية تحقيق هدف مشترك، و هذا ماتوفره المنظمة لعاملها و إعطائهم شعور العمل بحرية و أنهم عناصر فعالة فيها، و هذا ماينمي روح العمل فيها و تحسن الأداء. تعتبر هذه المكونات سابقة الذكر عوامل أساسية في تأثيرها على إدارة الأداء بحيث

أنها توفر طرق و أساليب التخطيط الجيد للأداء و رسم توقعاته و المعايير اللازمة للقيام به و تحديد الأهداف و طرق تحقيقها بكفاءة و فاعلية و إن أمكن القول بذكاء، من جهة أخرى فتساعد الخبرات و المهارات و الكوادر العلمية على حسن تقويم الأداء و سرعة إكتشاف الأخطاء و نقاط القوة و الضعف و العمل على تصحيحها بفاعلية و كفاءة، و تطوير الأداء و تحسينه.

المطلب الثاني: أثر رأس المال الهيكلي في إدارة أداء العاملين

يوفر رأس المال الهيكلي المنظمة بيئة أعمال ملائمة و قادرة على إستعمال رأس المال البشري و حسن إدارته، و الإستفادة من أقصى طاقاته، حيث يمثل رأس المال الهيكلي نظام و هيكل المنظمة فهو كل التجارب و الهيزات و الوسائل التي توفرها المنظمة لخدمة أهدافها و موظفيها مثل الحواسيب و شبكات الإتصال ، و البيانات و البرمجيات إضافة إلى وسائل العمل المريحة و بالتالي فإنها تزيد من قوة و سائل إدارة الأداء و سرعتها و تنظيمها سواء كان ذلك في تخطيط الأداء أو تقويمه أو في التغذية العكسية. و توفير جو ملائم لجميع العمليات الإدارية و تزيد من سرعة إنجاز العمل المطلوب و تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا.

إن رأس المال الهيكلي الذي يمثل البنية التحتية و التكنولوجية للمنظمة يجتمع و يتفاعل مع رأس المال البشري لزيادة كفاءة و فاعلية الأداء الخاص بالعاملين، لأنما توفره المنظمة و تخطط له الإدارة يحسن أداء العمال و يسهل عملية إدارة أدائهم لتحقيق المستوى المطلوب.

كما أن رأس المال الهيكلي يضم نظام المعلومات حول آلية عمل المنظمة و الإستراتيجية المعتمدة فيها فبالتالي يساعد العاملين على توظيف مهارتهم و خلق روح الإبداع و هذا ما يساعد في تعزيز الأداء.

المطلب الثالث: أثر رأس المال الزبائني في إدارة أداء العاملين

إن رأس المال الزبائني أو العلاقاتي هو ناتج من تفاعل العلاقات مع العملاء و الزبائن، وتبرز العلاقة بين رأس المال الزبائني و إدارة الأداء كون أي منظمة مهما كانت تسعى لتحسين الخدمة و نيل رضا زبائنهم و زيادتهم لتزيد من ربحيتها و تميزها، فالإدارة هنا تسعى جاهدة لتحقيق ربحيتها عن طريق تخطيط مسبق يهتم برأس المال البشري مع توفير بناء هيكلي متطور يساعد من زيادة كفاءة و فاعلية

الأداء للعاملين و الموظفين ، و عن طريق تقييم أدائهم و مراقبته و وفق مكونات إدارة الأداء فإن المنظمة بذلك تعزز من تخطيط أدائها الجيد و السليم ، و التقويم الكفء من قبل المدراء و الرؤساء لأداء العاملين داخل المنظمة.و بالتالي تقدم الخدمة بجودة عالية مما يكسبها رضا الزبون و العميل .

و مما سبق يعتبر لرأس المال الفكري دورا هاما و فعال في التأثير على إدارة أداء العاملين في شركات الأعمال لأهدافها ما إن تم التوافق بين هذه الإمكانيات البشرية و الهيكلية في المنظمة و حسن إدارتها و تطويرها لبلوغ المنظمة المستوى المطلوب للأداء، و تعزيز قدراتها التنافسية.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تم في هذا الفصل الذي جعل كمدخل لإدارة الأداء، التعرف على أن إدارة أداء العاملين هي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات ، عن طريق تخطيط المنظمة المسبق لأهدافها و معاييرها و توقعات أدائها، و القيام بالتقويم المستمر للأداء بكل الطرق لاكتشاف نقاط القوة و الضعف و تصحيح الانحرافات و الأخطاء التي تعيق الأداء، كما تم التعرف على التغذية العكسية كعامل رئيسي لتطوير الأداء و فتح طرق الحوار و مشاركة العاملين في القرارات.

كما و أن الإدارة الجيدة للعاملين تتطلب من المنظمة الاهتمام بالتطوير المستمر للقدرات التأهيلية التي تمكنه من الوصول إلى درجة معينة من التنافسية ، بالإضافة إلى التطوير التنظيمي الذي يعتبر زيادة في كفاءة العمليات الداخلية و إدارتها و تحسين أداء عاملها، أما اهتمام المنظمة بالعمل ————— فهو

زيادة للاهتمام بالأداء وإدارته وتحسينه وتطويره لتقديم الجودة في الخدمة. وكخلاصة لما عرض في الفصل الثاني تم إبراز أن رأس المال الفكري بجميع مكوناته له الأثر في تحسين إدارة الأداء ، والقيام بها و بمراحلها بالطريقة السليمة و الزيادة من كفاءة و فاعلية الأداء المنظمي.

تمهيد الفصل الثالث

أظهرت الدراسات المعاصرة اهتمامات متنامية بحوكمة المؤسسات، لإرتباطها بتحسين الأداء الإستراتيجي والقيمة السوقية لشركات الأعمال ودعمها للإبداع والاستثمار طويل الأجل في رأس المال البشري والمادي وتحقيق التنمية المستدامة والملكية الفكرية من خلال تحفيز الأداء وتوليد العوائد والربحية العالية و أن حوكمة الشركات تدعم مؤشر النمو الكلي للإنتاجية ، المصدر الأهم للتنمية المستدامة. كما أن التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال و في المنظمات أدت إلى ضعف آليات الإشراف والرقابة على أداء منظمات الأعمال ومجالس إدارتها ووقوع الكثير منها في أزمات انعكست سلبا على الاقتصاديات الناشئة منها والمتقدمة. تأتي حوكمة المؤسسات كاستجابة جوهرية لتحقيق الحكم الجيد لمنظمات الأعمال لتدعيم قدراتها في تحقيق تطوير الأداء المنظمي و الزيادة من كفاءته وفقا لآليات تضمن بها لجميع أصحاب المنظمة حقوقهم و تحقيق أهدافهم. للإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه كمايلي:

أولا: التعرف على ماهية الحوكمة.

ثانيا: معايير الحوكمة .

ثالثا : أهداف الحوكمة .

رابعا:رأس المال الفكري و إدارة الأداء في ظل حوكمة المؤسسات.

المبحث الأول:الإطار العام للحوكمة ومفهومها

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي ويجب الإشارة إليها والى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية للمؤسسات والشركات المختلفة وذلك من خلال علاقتها بالموظفين الذين هم احد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر.

المطلب الأول: الإطار العام لحوكمة المؤسسات

لقد حظي مفهوم حوكمة الشركات بقدر كبير من الإهتمام في مختلف أنحاء العالم، نتيجة للعديد من حالات الفشل التي منيت بها الشركات، والتي لم تؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالشركات المعنية أي المديرين والمساهمين والمحاسبين، ولكن أيضا المتأثرين بوجودها مثل الموظفين والعملاء والموردين والبيئة على وجه الخصوص هذا من جهة ومن جهة أخرى الاضطراب الاقتصادي الذي شهد العالم نتائجه من خلال الأزمة الاقتصادية الأخيرة، فكل هذه العوامل اجتمعت لتعطي دفعة قوية لظهور موضوع حوكمة الشركات وتضعه في المقدمة، ومن خلال هذه الأزمات الاقتصادية تبين أنه حتى بالنسبة للاقتصاديات القوية فإن افتقاد إجراءات الرقابة، الشفافية ومجالس إدارات الشركات المسؤولة وحقوق المساهمين يجعلها تنهار بسرعة بمجرد ضياع ثقة المستثمرين فيها.

المطلب الثاني : مفهوم الحوكمة

نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

تحدد الحوكمة القواعد التي تتم - بناء عليها - إدارة الشركة داخليا بإشراف مجلس الإدارة، من أجل حماية المصالح والاستشارات المالية للمساهمين، كما أنها تحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، من مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، علاوة على بيان القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمور الشركة، وهو ما يساعد على الرقابة على كفاءة الأداء، ومكافحة الفساد الإداري المالي، كما أنها تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة عن طريق مساعدة المسؤولين في وضع إستراتيجية سليمة للشركة.

و تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

وتعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أنها قواعد وإجراءات إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء".

كما تعرف على أنها: الإطار العام الذي يجمع القواعد، العلاقات، النظم، المعايير، العمليات التي تساعد على ممارسة السلطة والتحكم في الشركات، فيتبين أن حوكمة الشركات:

القواعد: هي مجموعة من القوانين واللوائح والقيود التنظيمية المنظمة لعمل الشركة من الداخل والخارج

العلاقات: تشمل جميع العلاقات المتداخلة مع الأطراف ذات العلاقة كافة أو ذات المصلحة بعمل الشركة، خاصة بين المالكين والإدارة العليا ومجلس الإدارة، فضلا عن العلاقة مع المنظمين والقانونيين والعاملين والمجتمع الكبير المحيط بالشركة.

النظم والمعايير: مجموعة النظم التي توظفها الشركة لممارسة عملها وتحقيق أهدافها، مثل نظم القياس ومعايير الأداء والمعايير المحاسبية الدولية ومعايير التدقيق الدولية، وأخلاقيات وسلوكيات المهنة... وغيرها.

العمليات: للتحكم في مفهوم الحوكمة هناك عنصران مهمان هما:

- المتابعة والرقابة أو عنصر التفتيش لاكتشاف الانحرافات والتجاوزات.
- تعديل وتطوير عمل الشركة عن طريق الضبط والتحكم في تصحيح الانحرافات.
- في تعريف آخر: يمثل مفهوم حوكمة الشركات نظاما واسعا لتطبيق آليات وإجراءات محددة ومعروفة تحكم عمل المنظمات، وفي إطار هذه الإجراءات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات، وتبني مفاهيم الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة والموضوعية لتحقيق الأهداف البعيدة المدى.

تعرف أيضا بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركات والمساهمين وأصحاب المصالح فيها وذلك عن طريق الإجراءات والأساليب التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تطوير الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة، وتعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة.

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين". وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

المبحث الثاني: محددات الحوكمة

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق قواعد الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تضم التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين:

1- المحددات الخارجية

تمثل البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات، وقد يختلف من دولة لأخرى وهي تتمثل في:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل في الأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

- وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات، بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛ - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات، وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل المؤسسات الحكومية في جمعيات المحاسبين والمدققين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

2- المحددات الداخلية

تشمل القوانين واللوائح داخل الشركة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة، وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

المبحث الثالث : معايير وأهداف حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة

هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلاً في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، و تعتبر معايير منظمة التعاون الاقتصادي الأكثر شيوعاً و تطبيقاً في المؤسسات التي تتبنى نظام الحوكمة.

المطلب الأول : معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علماً بأنها قد أصدرت تعديلاً لها في عام 2004. وتتمثل في:

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقاً مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك

والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

6- مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

المطلب الثاني : معايير لجنة بازل

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1- قيم الشركة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.

2- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.

3- التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

4- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة و مدققي الحسابات والإدارة العليا.

5- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).

6- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.

7- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر

أخرى.

8-تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

المطلب الثالث: أهداف حوكمة الشركات

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

المبحث الرابع : دور الحوكمة في الزيادة من تأثير رأس المال الفكري على إدارة أداء العاملين

لقد أظهرت الدراسات المعاصرة اهتمامات متنامية بحوكمة الشركات، لارتباطها بتحسين الأداء الاستراتيجي والقيمة السوقية لشركات الأعمال ودعمها للإبداع والاستثمار طويل الأجل في رأس المال البشري والمادي وتحقيق التنمية المستدامة والملكية الفكرية من خلال تحفيز الأداء وتوليد العوائد والربحية العالية.

يوضح الشكل الآتي أهمية رأس المال الفكري كعنصر فعال في حوكمة الشركات إذ يعتبر من موجهات الحوكمة الداخلية .

موجهات الحوكمة الداخلية

رأس المال البشري

مرونة الهيكل التنظيمي

تكنولوجيا المعلومات

الموارد المالية

الخبرات و الثقافة

الإفصاح
و
الشفافية

الإدارة
العليا

الإطار
الفعال
للحوكمة

موجهات الحوكمة الخارجية

البيئة القانونية
جاذبية الصناعة
كفاءة الأسواق
المنافسة

مبادئ

الحوكمة

المساهمين

أصحاب المصالح

(Resource : Journal Of Corporate Governance (2006

كتحليل لما سبق فإن رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، الهياكل التنظيمية ، تكنولوجيا المعلومات، الخبرة و الثقافة ، الموارد المالية.) يعتبر كموجه داخلي للحوكمة يؤثر في الحوكمة و يزيد من فاعليتها في المنظمات. يتم ذلك عن طريق الإلتزام السليم لحوكمة المؤسسات فيؤدي ذلك لخلق عن طريق خبرة و معرفة الموظفين و العاملين في المنظمة، فكلما كان هناك قوة في خبرة و كفاءة الموظفين كان هناك تطبيق سليم للحوكمة لتحقيق أهدافها. كما أن نظام الحوكمة يعتبر نظاما يعتمد على الإفصاح و الشفافية و الرقابة التي تزيد من تأثير رأسمالها الفكري في الأداء و حسن إدارته عن طريق الإدارة العليا التي تشرف عليه لحماية مصالح الجميع و الخاصة منها المساهمين و أصحاب المصالح.

كما أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يشير إلى الفئات الخبيرة و المبدعة التي بمقدورها تطبيق الحوكمة كنظام ناجح و شامل. فتعتبر قوة رأس المال الفكري خاصة منه المورد البشري الواعي و المسير في المنظمة نقطة قوة لتطبيق الحوكمة كونه يسعى لتحقيق أهدافه و تحسين أداءه فيحمي بذلك مصالحه. إضافة لذلك فإن التقنيات الحديثة في المنظمة و تطور نظم المعلومات تساعد في سهولة الأداء و حسن إدارته و بذلك تحدد الأهداف و طرق الأداء في المنظمة.

و بذلك إن الحوكمة تشجع الإبداع و الاستثمار بعيد الأمد في رأس المال البشري و المادي و تخلق الآليات الكفؤة لزيادة الثروة في المنظمة.

من جهة أخرى إن حوكمة المؤسسات من شأنها تحسين الأداء التشغيلي و القيمة السوقية للشركة من خلال تحفيز الأداء و تطويره عن طريق تحديد الإدارة للمبادئ و تنفيذها.

تعتبر مبادئ الحوكمة أو معاييرها العامل الأول و بدون منازع في تحسين إدارة الأداء كون أن النظام يتبنى قواعد إدارية كالإفصاح و الشفافية و الرقابة في كل مراحل الأداء و حسن تقسيم الأعمال وفقا للأهداف.وبذلك يتم التحكم في رأس المال الفكري و إدارته.

كما أن لحسن إدارة الأداء و تطويره و التطبيق الجيد و السليم لمبادئ الحوكمة يعتبر ضمانا لجميع المصالح في المنظمة مهما كانت وضعيتهم فيها.

يتم تطبيق هذه المعايير عن طريق مجلس إدارة كفؤ يمثل بدوره موردا أساسيا في المنظمة حيث تتمثل مهامه الأساسية في الإشراف على الإدارة التنفيذية و تنفيذ مبادئ الحكم الرشيد ليتم العمل في ذلك مع الإدارة العليا و الموظفين في تطبيق الحوكمة و ضمان مصالح جميع الأطراف (المساهمين، أصحاب المصالح، الموظفين).

إن مستوى تنفيذ مبادئ الحوكمة يمثل العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الأداء و هذا عن طريق تعاون الإدارة و العاملين بتطبيق القوانين و اتخاذ القرارات الإدارية و المالية بشفافية و بآليات يعرفها الجميع،وتوفير تقنيات معلوماتية يمكنها كشف الإجراءات و الممارسات السلبية،وتوفير الأدوات المحاسبية المتقدمة للإشراف على آليات اتخاذ القرارات و لتحديد الأهداف و تحقيق رضا العاملين في أدائهم و تحسينه في المستقبل،كما أنه يتم إخضاع الأداء للتقييم و المراجعة عن طريق جهات رقابية و إشرافية لضمان الشفافية و النزاهة.

خلاصة الفصل الثالث

لقد تم في هذا الفصل التعرف على مفهوم حوكمة الشركات والتي تؤدي إلى التقليل من المخاطر وتحسين الأداء وفرص زيادة القدرة التنافسية والبحث عن القواعد التي تزيد من ثقة جمهور المستثمرين وتحقيق أهداف أصحاب المصالح، وتم التعرف على موجهاتها و محدداتها، وتم التعرف على معاييرها و أهدافها.

كما تم إبراز أثر رأس المال الفكري و إدارة الأداء في الزيادة من أثر الحوكمة في مؤسسات الأعمال عن طريق التطبيق الجيد و الفعال لمبادئها و معاييرها، عن طريق خبرة و معرفة الموظفين و العاملين في المؤسسة، فكلما كان هنالك قوة في خبرة و كفاءة الموظفين كان هنالك تطبيق سليم للحوكمة لتحقيق أهدافها.

تمهيد الفصل الرابع

بعد تعرضنا في الجزء النظري من خلال الفصول السابقة إلى أثر رأس المال الفكري على إدارة أداء العاملين سنحاول تبيان واقع هذه الدراسة في إحدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية الخدماتية حالة مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية سعيدة ، لذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحث أول خاص بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها وهيكلها التنظيمي، و التعريف بمصالحها.

أما المبحث الثاني فخصص بمنهجية البحث الميداني من خلال التعرف على عينة البحث وأدوات جمع البيانات و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأسمال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية SPA واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية (CNPE) المجلس الوطني لمساهمات الدولة أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر " .

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدّر ب 50.000.000.000.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة ذلك من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في

الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال " موبيليس ": مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي بـ 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.
- مؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي بـ " 1.000.000.000 دج".

المطلب الأول: تعريف اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم ورأسمال عمومي عملي في سوق الشبكات والخدمات للاتصالات الإلكترونية.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري تحت رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة البريد والمواصلات ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيدت بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

أصبحت مهامها محصورة بموجب القانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات الطابع القانوني لشركة ذات أسهم.

دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 01 جانفي 2003 وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال: المردودية، الفعالية، الجودة والخدمة.

رغبتها هي تحقيق مستوى عالي تقني، اقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة في ميدانها نظرا لوجودها في المحيط تنافسي هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة الإعلام والاتصال في الجزائر.

المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة اتصالات الجزائر:

الفرع الأول: المهام

- أهم أنشطة الشركة هي التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بالنقل وتغيير الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية والمرئية والصوتية.

- تقويم بتنمية واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.

- تعمل على وضع استغلال وتسيير الاتصالات المحلية مع متعاملين في الشبكة.

- تسيير الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر (عدد العمال... الخ).

الفرع الثاني: الأهداف

- دخلت اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال للأهداف التالية:
- من أجل زيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل العمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال أكبر عدد من المستهلكين بوجه خاص للمناطق الريفية.
- من أجل الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة والشكلية المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- من أجل المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطور لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بولاية سعيدة

الشكل 2

الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر بولاية سعيدة

الوسائل

مصلحة
الزبائن
مصلحة
المستخدمين
مصلحة
المحاسبة
المنشآت
القاعدية
شبكة
المشاركين

تسيير
المستخدمين
الميزانية
الإرسال
كبار الزبائن
النقل وعتاد
النقل
دراسة الوثائق
الأجور
المحاسبة
التحويل
المصلحة الجديدة
اللاسلكي
المباني
مدير الوحدة العملية للاتصالات
سعيدة

النوعية
التجارية

الحماية والأمن
مراقبة الإنتاج
البيئة

المصدر: مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية سعيدة

1- مصلحة الزبائن:
تطبيق القوانين والمهام التجارية.

ترقية المصالح الجديدة المعروضة.
جمع المعلومات والإحصائيات التجارية التي تسمح بمتابعة نوعية الخدمة.
المتابعة الخاصة للمصالح المرتبطة بشبكة المعطيات.
المتابعة الخاصة لأكبر الحسابات.
معالجة الخصومات والنزاعات.

2- مصلحة المنشآت القاعدية: تعمل مع المراكز (مراكز هاتفية؛ مراكز تكبير ودعم الإشارة) الموضوعات تحت وصايته والمكلفة ب:

تطبيق القوانين والإجراءات التقنية لاستغلال الشبكة.
متابعة طلب الشراء القابل للاستهلاك لتصليح المراكز.
متابعة توسيع الشبكات الصغيرة.
التعبير عن الاحتياجات الخاصة بالمشاريع الصغيرة لتوسيع الشبكة.
3- مصلحة الحاسبة: هذه المصلحة تهتم بالمهام التالية
تطبيق القوانين والإجراءات المتعلقة بالوظيفة.
تأسيس ومتابعة صرف ميزانية المؤسسة والمراكز التابعة لها.
تسوية الأعمال والبيع المحقق.

4- مصلحة الوسائل: إضافة إلى مراقبة المراكز التابعة لها سلميا هذه المصلحة مكلفة ب:

- تطبيق قوانين وإجراءات تسيير الممتلكات وجرد الموجودات.
- التسيير التقني والتصليح ونظافة كل الهياكل ومحلات الشركة الأم والمراكز التابعة لها.
- التسيير التقني للوازم المكاتب وهياكل المؤسسة والمراكز التابعة لها.
- بيع الخدمة الخاصة بالمؤسسة الموجهة للزبون.
- تسيير المخازن وتوزيعها على المراكز التابعة لها.
- التسيير التقني وحركة السيارات للمؤسسة والمراكز التابعة لها.
- تسيير مصالح الأمن والحماية للمنشآت الخاصة بالاتصالات.

5- مصلحة المستخدمين: إن مصلحة المستخدمين أو الموظفين هي المصلحة المكلفة بالعامل من كل الجوانب بما فيها حياته المهنية؛ ومستواه الدراسي؛ والعملية؛ وسنوات عمله؛ وعطلة السنوية؛ والمرضية؛ والإجازات؛ والترقية؛ والتكوين؛ وكل ما شابه ذلك وإضافة إلى كل هذا لها عدة مهام تقوم بها نذكر منها:

- تسيير المستخدمين وهيكل المؤسسة والمراكز التابعة لها (الحياة المهنية والأجور التكويني).
- الإعلان عن الاحتياجات الخاصة بالمستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية للمؤسسة والمراكز التابعة لها.
- المتابعة والمساهمة في العلاقات العملية والاجتماعية.
- تطبيق القوانين والإجراءات المتعلقة بتسيير المستخدمين.

المبحث الثاني : أدوات الدراسة وتحليل النتائج **المطلب الأول: أدوات الدراسة**

صُمِّمت الاستثمار لجمع البيانات اللازمة لفحص فرضيات الدراسة الحالية فلقد وفق الخطوات التالية:

الفرع الأول : تحديد الغرض من الاستثمار:

طورت الاستثمار لجمع بيانات متعلقة بمتغيرات الدراسة بحيث تتوفر فيها دلالات كافية للصدق والثبات، واتبعت في بناء الاستثمار الطرق العلمية المستخدمة في بناء مثل هذه الاستثمارات والتي يمكن تلخيصها في تحديد الغرض والأبعاد الرئيسية والفرعية والتعريفات الإجرائية لها وصياغة الفقرات واستخراج دلالات الصدق والثبات.

الفرع الثاني: تحديد الأبعاد التي تقيسها الاستثمار :

تحقيقاً للغرض السابق للاستثمار فقد طُوِّرت لتقيس الأبعاد الرئيسية والفرعية التالية:

- **المتغير المستقل:** وهو رأس المال الفكري يتكون من ثلاث متغيرات فرعية وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبائني. حيث تم قياسها من خلال (16) عبارة بواقع (06) فقرات لرأس المال البشري، و (05) فقرات لرأس المال الهيكلي،

و(05) فقرات لرأس المال الزبائني.

- **المتغير التابع:** وهو عملية إدارة أداء العاملين ويتكون من ثلاثة متغيرات فرعية تمثل تخطيط الأداء، تقويم الأداء و التغذية العكسية، وتم قياسها من خلال (19) عبارة بواقع (10) فقرات لتخطيط الأداء، و (04) فقرات لتقويم الأداء، و(05) فقرات للتغذية العكسية.

- النموذج الإفتراضي للدراسة

التغذية العكسية

تقويم الأداء

تخطيط الأداء

إدارة الأداء

رأس المال الهيكلي

رأس المال الزبائني

رأس المال البشري

رأس المال الفكري موجه داخلي للحكمة

الفرع الثالث : فقرات الاستمارة (أداة الدراسة)

حُلِّل كل مجال من مجالات الدراسة (عناصر المشكلة موضوع الدراسة) وصيغ على شكل عدد من الفقرات (الأسئلة) الكافية لقياس كل مجال من هذه المجالات، وروعي في اختيار هذه الفقرات وصياغتها ما يلي:

أ. ملائمة للبعد الذي وضعت لقياسه.

ب. شاملة للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه.

ج. واضحة من حيث الصياغة وخالية من الحشو اللغوي.

د. ذات إتجاه "إيجابي" في بعضها و"سلبي" في بعضها الآخر لضمان تركيز المستجيبين، وقيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات إلى تدرج خماسي حسب (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أتفق مطلقاً إلى أتفق تماماً، كما هو موضح في جدول رقم (6)

جدول رقم 6

مقياس درجة الموافقة

عدد النقاط	درجة الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير أتفق
1	غير موافق بشدة

الفرع الرابع: دلالات صدق الأداة وثباتها

اعتبرت الطريقة التي بنيت فيها الاستمارة دلالة صدق منطقي لها بالإضافة إلى

الصدق الذي يعكسه آراء ذوي الخبرات. ولغرض تحديد "ثبات الأداة" تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha، وكانت معاملات الثبات بحسب محاور الاستمارة، على النحو التالي:

جدول رقم 7
معاملات ثبات الأداة

المحور	Cronbach's Alpha	الصدق	الفقرات
رأس المال البشري	0.862	0.928	(1-6)
رأس المال الهيكلي	0.866	0.930	(7-11)
رأس المال الزبائني	0.870	0.932	(12-16)
تخطيط الأداء	0.757	0.870	(17-26)
تقويم الأداء	0.829	0.910	(27-30)
التغذية العكسية	0.197	0.423	(31-35)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات ال spss.

و هي نسب مقبولة، كما بلغت نسبة الثبات الاستمارة ككل (90.6%).

إجراءات جمع البيانات الفرع الخامس:

لقد عمدت الباحثة إلى توزيع الاستمارات وجمعها بنفسها، مع التأكيد التام لأفراد وحدة المعاينة بأن إجاباتهم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط.

الفرع السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات المختلفة في إنجاز التحليل لإحصائيين "الوصفي" و"الاستدلالي"، وفي حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار.

المبحث الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحليل الاستثمار وفقاً لنموذج افتراضي ، عن طريق اختبار الفرضيات و لذلك تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss.

أولاً- أفراد عينة الدراسة و خصائصها

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين داخل مؤسسات الاتصالات بولاية سعيدة، إذ تم توزيع 60 استثماراً على العاملين في فروع المؤسسات، وتم استرداد 50 استثماراً صالحة للتحليل ،وهي تمثل (71,42%) من مجموع عينة الدراسة. وقد شملت الدراسة مؤسساتي اتصالات الجزائر التقنية و المالية. وبغرض التعرف على المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لهذه المتغيرات، والجدول رقم (8) يبين ذلك.

الجدول رقم 8
خصائص أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	68%
	أنثى	16	32%
العمر	30 سنة فأقل	11	22%
	31 سنة – 35 سنة	16	32%
	36 سنة – 40 سنة	9	18%
	41 سنة فأكثر	14	28%
المستوى الوظيفي	مدير	01	2%
	نائب مدير	01	2%
	مدير إدارة	01	2%
	رئيس قسم	02	4%
	رئيس مصلحة	10	20%
	موظف عادي	35	70%
	أقل من 5 سنوات	13	26%
سنوات الخبرة	6 سنوات – 10	38% 19	
	أكثر من 10 سنوات	18	36%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات ال spss.

1- الجنس: يظهر من الجدول رقم 8 أن أفراد عينة الدراسة الذكور حصلوا على نسبة مئوية بلغت 68% من أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الإناث 32 % من أفراد عينة الدراسة.

الشكل 3

المصدر : إعداد الطالبة من مخرجات ال spss.

2 - العمر: حصلت الفئة العمرية (31 سنة-35 سنة) على أعلى نسبة مئوية حيث بلغت 32 %، ثم جاءت النسبة المئوية 28% للفئة العمرية (من 41 سنة فأكثر) كما حصلت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) على ما نسبته 22% من أفراد عينة الدراسة، بينما حصلت الفئة العمرية (من 31 سنة-35 سنة) على أدنى نسبة مئوية حيث بلغت 18 %.

الشكل 4

المصدر : إعداد الطالبة من مخرجات ال spss.

3- المستوى الوظيفي: يظهر أن ما نسبته 40 % من أفراد عينة الدراسة يمثلون موظفين عاديين. وأن ما نسبته 20 % من أفراد عينة الدراسة يمثلون رؤساء مصالح. وحصل على ما نسبته 02 % رئيس قسم، و أدنى نسبة كانت 01 % لمدير إدارة، و 01 % أيضا لمدير.

الشكل 5

المصدر : إعداد الطالبة من مخرجات ال spss.

4- إجمالي سنوات الخبرة: بلغت سنوات الخبرة من (6 سنوات-10 سنوات) أعلى نسبة مئوية ب 38% لأفراد عينة الدراسة، ثم جاءت سنوات الخبرة (10 سنوات فأكثر) بنسبة مئوية 36%، بينما حصلت سنوات الخبرة 5 سنوات فأقل على أدنى نسبة مئوية

حيث بلغت 26%.

الشكل 6

المصدر : إعداد الطالبة من مخرجات ال spss.

ثانيا- إختبار التوزيع الطبيعي:

نفترض طبيعية المتغيرات محل الدراسة بالنظر إلى حجم العينة الذي يفوق 30 فردا بالإستناد إلى نظرية النهاية المركزية.

ثالثا - إختبار الفرضيات

انسجاماً مع أهداف الدراسة واختباراً لنموذجها، سيتم اختبار علاقات الارتباط والأثر في المؤسسة محل الدراسة من خلال الفقرات الآتية:

أ- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

تعكس قيم الجداول 9 و10 و11 علاقات الارتباط بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية، بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث وطبيعتها، ثم اختبار فرضياتها.

1- علاقات الارتباط بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين على المستوى الكلي

إن فرضيات الدراسة في هذا الجزء مصاغة بالنحو التالي:

H0: لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين.

H1: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين بعد رأس المال الفكري و إدارة أداء العاملين.

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى التحقق من صحة الفرضية الأولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين"، إذ تشير معطيات الجدول 9 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته 0,640 عند مستوى معنوية 0.01 وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين.

الجدول 9

علاقات الارتباط بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين على المستوى الكلي

البعد المستقل	رأس المال الفكري
البعد التابع	
إدارة أداء العاملين	*0,640

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات ال SPSS

2- علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين

في هذا الجزء نريد اختبار الفرضية التي مفادها

H0: لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغيرات رأس المال الفكري و بعد إدارة أداء العاملين.

H1:توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغيرات رأس المال الفكري و بعد إدارة أداء العاملين.

تشير معطيات الجدول 10 إلى وجود علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري والمتمثلة ب (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) وبعد إدارة

أداء العاملين، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.486 0.616 -) عند مستوى معنوية 0.01، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين.

الجدول 10

علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين

البعد المستقل		رأس المال الفكري	
البعد التابع			
	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني
إدارة أداء العاملين	*0,616	*0,486	*0,575

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات ال SPSS

3- علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الفرعية

نريد أن نختبر الفرضية التي مفادها:

H0: لا توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغيرات رأس المال

الفكري و متغيرات إدارة أداء العاملين.

H1: توجد علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية بين متغيرات رأس المال

الفكري و متغيرات إدارة أداء العاملين.

تشير معطيات الجدول 11 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات رأس المال الفكري ومتغيرات إدارة أداء العاملين، ومن متابعة علاقات الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري وكل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0,430, 0,624)، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الهيكلي وكل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0,392, 0,450)، ومن متابعة نتائج الجدول 11 يتضح أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الزبائني وكل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين وبقیم ارتباط تراوحت بين (0,460, 0,557) وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات برأس المال الفكري دعت الحاجة إلى الإهتمام بتخطيط الأداء و تقويم هو التغذية العكسية.

و هذه النتائج تلتقي مع دراسات كل من (evens, 1996) و (melefe, 2004)، وبناء على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى وفي حدود مجتمعنا الدراسي، ويمكن تبرير تلك العلاقات استناداً إلى المسوغات الآتية:

الجدول 11

علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري ومتغيرات إدارة أداء العاملين

المتغير المستقل		رأس المال الفكري		
المتغير التابع		رأس المال الهيكلي		
		رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني
إدارة أداء العاملين	تخطيط الأداء	0,543	0,450	0,557
	تقويم الأداء	0,624	0,450	0,557
	التغذية العكسية	0,430	0,392	0,460

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات ال SPSS

ب- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

ضمن المعالجة المنهجية لفرضياتنا، سوف نتناول في هذا المحور تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها، وسيتم عرض نتائج الاختبار على النحو الآتي:

1- علاقة تأثير بعد رأس المال الفكري في بعد إدارة أداء العاملين على المستوى الكلي

نريد أن نختبر الفرضية التالية :

H0: لا يؤثر بعد رأس المال الفكري معنوياً في بعد إدارة أداء العاملين.

H1: يؤثر بعد رأس المال الفكري معنوياً في بعد إدارة أداء العاملين.

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الثانية التي تشير إلى "يؤثر بعد رأس المال الفكري معنوياً في بعد إدارة أداء العاملين". إذ يتضح من الجدول 12 وجود تأثير معنوي لبعد رأس المال الفكري في بعد إدارة أداء العاملين، ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة البالغة 33,10 والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية F والتي بلغت 4.04 وضمن مستوى معنوية 0.05 و بدرجتي حرية 1,48، إذ يتضح من معامل التحديد R² للنموذج العام أن 0,640 من إدارة أداء العاملين يفسره رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار Beta الذي يدل على أن 0,605 من إدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من رأس المال الفكري، ويدعم ذلك قيمة t المحسوبة 5.772 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة 1.677 عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول 12

علاقات تأثير بعد رأس المال الفكري في بعد إدارة أداء العاملين
على المستوى الكلي

البعد المستقل	B0	R ²				
البعد التابع		رأس المال الفكري B1				
					المحسوبة	الجدولية
إدارة أداء العاملين	1,312 *(2.789)	0,605 *(5.772)	0,410	33.10	4.04	

(المحسوبة *t)

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات ال SPSS.

2- علاقات تأثير متغيرات رأس المال الفكري في بعد إدارة أداء العاملين

نريد أن نختبر مايلي:

ف0: لا تؤثر متغيرات رأس المال الفكري معنويا في بعد إدارة أداء العاملين.

ف1: تؤثر متغيرات رأس المال الفكري معنويا في بعد إدارة أداء العاملين.

ويعرض الجدول 13 تأثير متغيرات رأس المال الفكري والمتمثلة ب (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) بوصفها متغيرات مستقلة في إدارة أداء العاملين بوصفه متغير تابع في المؤسسة المبحوثة، إذ يشير معامل التحديد R² إلى أن 0.653 من التغير في إدارة أداء العاملين تفسره متغيرات رأس المال الفكري، تدعمه قيمة F المحسوبة 11.416 التي تفوق قيمتها الجدولية 2.81 وبدرجة حرية 3.46 عند مستوى حرية 0.05 ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات النسبية لكل متغير من متغيرات رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين يتضح من متابعة معامل الانحدار Beta واختبار t أن رأس المال البشري أسهم أكثر من غيره من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في إدارة أداء العاملين وبتأثير معنوي لمعامل الانحدار الذي بلغ 0.380

بدلالة قيمة t المحسوبة التي بلغت 2.311 مقارنة بقيمتها الجدولية و البالغة 1.6787 عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول 13

علاقات تأثير متغيرات رأس المال الفكرى فى بعد إدارة أداء العاملين

F		R2		رأس المال الفكري		B0		المتغير المستقل المتغير التابع
الجدولية	المحسوبة		الزبائني B3	الهيكلي B2	البشري B1			
2.81	11.41	0.653	0.250 1.534*	0.100 0.674*	0.380 2.311*	1.152 1.742*	إدارة أداء العاملين	

(المحسوبة t^*)

المصدر: إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات ال SPSS

3- علاقات تأثير متغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين

نريد في هذا الجزء أن نبحث الفرضية التالية

H0: تؤثر متغيرات رأس المال الفكري معنويًا في متغيرات إدارة أداء العاملين.

H1: تؤثر متغيرات رأس المال الفكري معنويا في متغيرات إدارة أداء العاملين.

وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل متغير من متغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين إلى الآتي:

- يظهر الجدول 14 وجود تأثير معنوي لمتغير رأس المال البشري في إدارة أداء العاملين، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 8.750 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 2.81 عند درجة حرية 3.46، كما بلغ معامل التحديد 0.603، ومن خلال متابعة معامل الانحدار β واختبار t أن أثر رأس المال البشري ينصب في تخطيط الأداء 1.453.
- يظهر الجدول 14 وجود تأثير معنوي لمتغير رأس المال الهيكلي في إدارة أداء العاملين إذ بلغت F المحسوبة 10.515 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 2.81 عند درجة حرية 3.46. كما بلغ معامل التحديد 0.638 ومن خلال متابعة معامل الانحدار واختبار t وجود علاقة تأثير بين رأس المال الهيكلي ومتغير من تخطيط الأداء، إذ بلغت قيمة t 1.248.

- يشير الجدول 14 إلى وجود تأثير معنوي لمتغير رأس المال الزبائني في إدارة أداء العاملين، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 4.958 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 2.81 عند درجة حرية 3.46 ومستوى معنوية 0.05 وبلغ معامل التحديد 0.494 ومن خلال متابعة معامل الانحدار واختبار t إتضح أن أثر رأس المال الزبائني ينصب في متغير تخطيط الأداء، إذ بلغت قيمة t 1.987.

الجدول 14

علاقات تأثير متغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين

المتغير التابع المتغير المستقل		B0		إدارة أداء العاملين		R2		F	
رأس المال الفكري	البشري	تخطيط الأداء B1	تقويم الأداء B2	التغذية العكسية B3	المحسوبة	الجدولية			
رأس المال الفكري	البشري	1.282 (1.5*) (30)	0.265 (1.45) (*3)	0.482 (0.4*) (82)	0.166 (0.87) (*7)	0.603	8.750	2.81	
	الهيكلية	1.809 (0.61) (*6)	0.097 (1.24) (*8)	0.065 (0.06) (*5)	0.128 (0.74) (*9)	0.638	10.515	2.81	
	الزبائني	1.731 (1.83) (*1)	0.315 (1.98) (*7)	0.314 (0.88) (*6)	0.267 (1.42) (*5)	0.494	4.958	2.81	

(المحسوبة *t)

المصدر: إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات ال SPSS.

يتضح مما سبق أن قيم علاقات الأثر بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة يظهر علاقات إيجابية على المستوى الكلي وعلى

مستوى المتغيرات الفرعية جميعها وعند مستوى معنوية 0.05، وتؤشر هذه النتائج سريان الفرضية الثانية، وتلتقي هذه النتائج مع دراسات كل من (Bontis، 1999) و (بني حمدان، 2003).

خلاصة الفصل الرابع

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت بمؤسسة اتصالات الجزائر والتي كان الهدف منها التعرف على أثر رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين، وقد أكدت نتائج التحليل أن هنالك ارتباط و أثر أوجدته مكونات رأس المال الفكري في مكونات إدارة أداء العاملين فيمكن تسويق ذلك بالقول أن حصيلة هذه المكونات بمتجهااتها البشرية والهيكلية و الزبائية تسهم في إقرار مستوى إدارة الأداء، علما أن حلقة الوصل بين هذه المكونات مجتمعة تتمثل بالموارد البشري، فمثلا يمتلك الرؤية الفكرية والإمكانيات الذهنية فهو بأمس الحاجة إلى توظيفها في إطار إداري سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو التقويم وحتى ردود الفعل، ونعني بها هنا (التغذية العكسية) إذ أن المتفحص لكل مكون من مكونات إدارة الأداء يجد أنه يرتبط بأواصر قوية مع رأس المال الفكري، لأن إدارة الأداء أساسها وجوهرها الأفراد، لذا من الأجدر أن يستثمر هؤلاء الأفراد (القيادات الإدارية) مع ما لديهم من متراكم لأجل نجاح هذه الإدارة و المؤسسة لتحقيق مراميها.

الخاتمة العامة

إن المنظمات باعتبار تفاعلها، وتكيفها الدائم والمستمر مع البيئة، وكذا في ظل المنافسة الشديدة التي تعيش ضمنها، خاصة مع تصاعد وتيرة المعارف والمعلومات، أصبحت بحاجة أكثر إلى اكتساب الرصيد المعرفي، باعتبار قدرة هذا الأخير على تحقيق التميز في الأداء، و ضمان البقاء والاستمرار من خلال قدرته على التجديد والتطوير.

من خلال الدراسة نجد أن الرصيد المعرفي، المعيار التنافسي الجديد، المحدد لبقاء المنظمة واستمراريتها لن يكون له وجود، دون رأس المال الفكري كمصدر للرصيد المعرفي باعتبار امتلاكه للمهارات، الطاقات الذهنية والفكرية المتجددة، المؤهلة للإبداع والتطوير، وكذا صعوبة المحاكاة والتقليد، الأمر الذي يؤدي إلى خلق قيم مضافة، تحسين الأداء، تحقيق الميزة التنافسية وكذا تطوير المنظمات بالشكل الذي يسمح لها بمواكبة البيئة.

بذلك نجد أنه أصبح لزاما على المنظمات، الإهتمام برأس مالها الفكري بصفة خاصة، باعتباره عنصر المفاضلة الجديد بين المنظمات، والمحدد الأول لتمييزها وضمان استمراريتها، انطلاقا من امتلاكه للمهارات القادرة على التجديد، الأمر الذي يحمل المنظمة فرصا أكبر للتطوير والتجديد، تأمينا بذلك للبقاء والإستمرارية.

من خلال الدراسة يتجلى دور رأس المال الفكري في المنظمات من خلال تأثيره على إدارة الأداء، من خلال تولي النخبة الكفاء وأصحاب ذوي الخبرات لتخطيط الأداء و تقويمه و فتح الحوار الدائم بين جميع الجهات في المنظمة للزيادة من أداء العاملين من خلال تقديم قدراتهم ومهاراتهم، خبراتهم وكفاءاتهم.

لما كانت الحوكمة إحدى الآليات المعتمدة من قبل المنظمات في تطوير الأداء المنظمي وإدارته، وفقا لمبادئ وقواعد وقوانين مبنية على الرقابة والإفصاح والشفافية، أضحي لرأس المال الفكري دورا هاما في إدارة الأداء.

عليه نقول أنه على المنظمات الساعية إلى اعتلاء قمم النجاح، والطامحة إلى البقاء، النمو وتحقيق الاستمرارية، أن تدرك أن كل ذلك مرهون بامتلاكها لرأس المال الفكري، العمل على تطويره، والمحافظة عليه ضمانا لبقائه في المنظمة وارتفاعا من إبداعاته المتجددة، وهو ما لن يكون من دون إيجاد البيئة المناسبة، المحفزة والدافعة لإبداع طاقاته، ومعارفه، بالشكل الذي يجعل منها معارفا متاحة، قادرة على إنشاء مهارات، معارف إبداعات جديدة، متميزة، وهو ما يتجسد في المنظمات المتعلمة التي تسعى إلى تسهيل تعلم أفرادها وتوفير الإمكانيات والظروف المناسبة لذلك، الأمر الذي يتيح الاستفادة من رأس المال الفكري في إدارة الأداء و تصحيحه و تطويره و الزيادة من كفاءة و فاعلية أداء العاملين و بذلك يتحقق البقاء للمنظمة والاستمرار.

الملخص بالعربية

تناول البحث مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين من منظور حوكمة المؤسسات، وقد تم عرض إطار نظري لأبرز ما قدمه الباحثون بشأن بعدي البحث، المتضمنين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين.

تمت معالجة هذه الإشكالية على واقع إحدى المؤسسات الخدمية الجزائرية، أين وقع إختيارنا لمؤسسة إتصالات الجزائر بسبب ملائمة هذا الموضوع مع طبيعة نشاط هذه الأخيرة، ولقد توصلت النتائج بالإعتماد على التحليل الإحصائي أن هناك علاقة تأثير في إدارة أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، إدارة أداء العاملين، حوكمة المؤسسات.

Abstract

The research talks about the impact of the capital intellectual on the management of the performance of employees from the perspective of corporate governance and it had been showed a theoretical frame work for the most prominent of what the researchers gave about capital intellectual capital and management of the performance of employees.

The problematic has been treated on one of the Algerian service institution -algerie telecom- because the topic suit with the nature of it activity, according to the statistical analysis, we found that there is a moral impact relation for inetelctual capital on the management of performance of employees.

Key words : capital intellectual , the performance of employees, corporate governance.

Resumé :

Notre thèse porte sur la longueur d'impact du capitalisme intellectuel sur l'administration et ses employés en gouvernance d'entreprises, Pour cela les chercheurs ont présente leur théorie sur l'étude du capitalisme intellectuel et la gestion de l'administration face a ses employés.

D'ou l'étude du traitement de la problématique sur le quotidien de quelques

entreprises algériennes on le choisi en tombé ou la concordance du sujet avec la nature de notre thème, après les résultats de l'analyse statistique, il existe une relation sur l'impact du capitalisme intellectuel sur la gestion de L'administration et ses employés.

Mots clais : capitalisme intellectuel, la gestion de l'administration et ses employés, gouvernance des entreprises.

الإهداء و الت شكرات	
الملخص ..I	
الفهرس ..II	
قائمة الجداول ..IX	
قائمة الأشكال ..XI	
قائمة الملاحق ..XIII	
المقدمة العامة ..أ	
الإشكالية ..ب	
فرضيات الدراسة ..ب	
أهمية الدراسة ..ت	
مبررات و دوافع إختيار الموضوع ..ت	
صعوبات الدراسة المنهج المستخدم و أدوات الدراسة ..ث	
الدراسات السابقة ..ث	

الفصل الأول: رأس المال الفكري

تمهيد ..01	
المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري ..02	
المطلب الأول: مفاهيم حول رأس المال الفكري ... 02	
الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري	02
مفاهيم رأس المال الفكري ..03	
المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري	07
الخصائص التنظيمية ..07	
الخصائص المهنية ..07	
الخصائص السلوكية و الشخصية	08
المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري و أهميته	09
المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري ..09	
رأس المال البشري ..10	
رأس المال الهيكلي ..12	
رأس المال الزبائني ..13	

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري.....	14
تعريف القياس.....	15
أهمية قياس رأس المال الفكري.....	16
المبحث الرابع :تنمية رأس المال الفكري و المحافظة عليه.....	17
المطلب الأول : تنمية رأس المال الفكري.....	17
إستقطاب رأس المال الفكري.....	17
صناعة رأس المال الفكري.....	31
تنشيط رأس المال الفكري.....	18
الإهتمام برأس مال الزبون.....	18
المطلب الثاني :المحافظة على رأس المال الفكري.....	18
خلاصة الفصل الأول.....	21
الفصل الثاني: إدارة أداء العاملين	
تمهيد.....	22
المبحث الأول: ماهية إدارة أداء العاملين.....	23
المطلب الأول: تعريف الأداء.....	23
المطلب الثاني: مفاهيم إدارة أداء العاملين.....	24
المبحث الثاني : أهمية إدارة أداء العاملين.....	27
المبحث الثالث : مكونات إدارة الأداء.....	28
المطلب الأول : تخطيط الأداء.....	28
المطلب الثاني : تقويم الأداء.....	30
المطلب الثالث : التغذية العكسية.....	33
المبحث الرابع: أثر رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين.....	34
المطلب الأول :.أثر رأس المال البشري في إدارة أداء العاملين.....	35
المطلب الثاني :. أثر رأس المال الهيكلي في إدارة أداء العاملين.....	36
المطلب الثالث :. أثر رأس المال الزبائني في إدارة أداء العاملين.....	37

38..... خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الحوكمة وعلاقتها بتأثير رأس المال الفكري على إدارة أداء العاملين

39..... تمهيد

المبحث الأول :الإطار العام للحوكمة
ومفهومها 39.....

المطلب الأول :الإطار العام للحوكمة..... 39

المطلب الثاني : مفهوم الحوكمة..... 40

المبحث الثاني : محددات الحوكمة.....

43

المطلب الأول :المحددات الخارجية..... 43

المطلب الثاني : المحددات الداخلية..... 43

المبحث الثالث: معايير و أهداف حوكمة

الشركات..... 44

المطلب الأول : معايير منظمة التعاون و التنمية

الاقتصادية..... 44

المطلب الثاني : معايير لجنة بازل..... 45

المطلب الثالث : أهداف حوكمة الشركات..... 46

المبحث الرابع : دور الحوكمة في الزيادة من تأثير رأس المال الفكري على إدارة أداء العاملين..... 47

خلاصة الفصل الثالث..... 50

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

51..... تمهيد :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة إتصالات
الجزائر..... 52

المطلب الأول : تعريف إتصالات الجزائر..... 53

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي داخل

المؤسسة..... 55

المبحث الثاني : أدوات الدراسة و تحليل

النتائج..... 57

خلاصة الفصل الرابع..... 75

75.....	الخاتمة العامة
76.....	الاستنتاجات و التوصيات
77.....	قائمة المراجع و المصادر
78.....	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري	03
2	مفاهيم رأس المال الفكري وفق آراء الباحثين	05
3	مكونات رأس المال الفكري و فق آراء عينة من الباحثين	09
4	مفاهيم إدارة أداء العاملين وفق آراء عينة من الباحثين	26
5	مفاهيم تقويم الأداء وفق عينة من الباحثين	31
6	درجات الموافقة لمقياس ليكارت	58
7	معاملات ثبات الأداء	59
8	خصائص أفراد عينة الدراسة	61
9	علاقات الارتباط بين بعد رأس المال الفكري و بعد إدارة أداء العاملين	68
10	علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري و بعد إدارة أداء العاملين	69
11	علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري و متغيرات إدارة أداء العاملين	70

71	علاقات الأثر بين بعد رأس المال الفكري و بعد إدارة أداء العاملين	12
73	علاقات الأثر بين متغيرات رأس المال الفكري و بعد إدارة أداء العاملين	13
74	علاقات الأثر بين متغيرات رأس المال الفكري و متغيرات إدارة أداء العاملين	14

الصفحة	عنوان الشكـل	الرقم
47	موجهات الحوكمة الداخلية و الخارجية	1
55	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر	2
62	رسم بياني لمتغير الجنس	3
63	رسم بياني لمتغير العمر	4
64	رسم بياني لمتغير المستوى الوظيفي	5
65	رسم بياني لمتغير الخبرة	6
66	النموذج الإفتراضي للدراصة	7

الملاحق: الخاصة ببيانات الإستمارة و تحليلها.

Effectifs
Tableau de fréquences

الجنس					
الجنس	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
	ذكر	34	68,0	68,0	
	نثي	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

العمر					
العمر	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	30سنة فأقل	11	22,0	22,0	22,0
	31سنةالى35سنة	16	32,0	32,0	54,0
	36سنة الى40سنة	9	18,0	18,0	72,0
	41سنة فأكثر	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
	متدبر	1	2,0	2,0	2,0
	نقيب متدبر	1	2,0	2,0	4,0
	متدبر ادارة	1	2,0	2,0	6,0
	رئيس قسم	2	4,0	4,0	10,0
	رئيس مصلحة	10	20,0	20,0	30,0
	موظف عادي	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
	أقل من 5 سنوات	13	26,0	26,0	26,0
	6سنوات إلى 10 سنوات	19	38,0	38,0	64,0
	10 سنوات فأكثر	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Explorer

Récapitulatif du traitement des observations							
Valide				Observations		Total	
	N	Pourcent		Manquante		N	Pourcent
الإجمالي2	50	100,0%		0	0,0%	50	100,0%
الإجمالي1	50	100,0%		0	0,0%	50	100,0%

descriptives							
			Statistique		Erreur standard		
الإجمالي2			Moyenne		4,0117		
			Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		3,8766		
			Borne inférieure		4,1468		
			Borne supérieure				
			Moyenne tronquée à 5%		4,0381		
			Médiane		4,1917		
			Variance		,226		
			Ecart-type		,47532		
			Minimum		2,83		
			Maximum		4,60		
			Intervalle		1,77		
			Intervalle interquartile		,75		
			Asymétrie		-,701		
			Aplatissement		-,555		
الإجمالي1			Moyenne		4,4642		
			Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne		4,3212		
			Borne inférieure		4,6072		
			Borne supérieure				
			Moyenne tronquée à 5%		4,4941		
			Médiane		4,6500		
			Variance		,252		

أولاً:

• باللغة العربية :

- أحمد ماهر ، إختبارات و إستخدامها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد ، دار الجامعية ، مصر ، 2003 .
- أحمد محمد صالح ، قضايا إدارية ، مركز دراسات ، جامعة القاهرة 2001 .
- السباغ عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مطبعة الخلود بغداد .
- السلمي علي ، إدارة الموارد الإستراتيجية ، دار الغريب للطبع و النشر و التوزيع ، القاهرة 2001.
- المحياوي و الزعلوك ، إبراهيم محمد ، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال جامعة الزرقاء العراق 2006 .
- توماس ستيوارت ، ثورة المعرفة ، ترجمة أحمد صالح ، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ، ش ذ م م ، 2004 .
- حرشوش لرفجي ، أحمد علي صالح ، رأس المال الفكري ، طرق قياسه وأساليب الحفاظ عليه ، مصر 2003.
- خالد عبد الرحيم ، الهيتي ، إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي " ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن 2003 .
- روبرت بكال ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية الأردن ، 1999.
- زهير ثابت ، كيف نقيم أداء الشركات و العاملين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة 2001 .
- سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 .
- صلاح عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية،الإسكندرية،1999.
- عداوي فلاح حسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن 2000 .
- علي سلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار الغريب ، الطبعة الثالثة ، مصر ، 1985
- فايز الزعبي ، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال " طرق و أساليب سياسات و إستراتيجيات " ، دار الهلال عمان ، الأردن 1991.
- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة ، الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، لبنان 2000 .

- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006 .
 - مدحت محمد أبو النصر ، بناء بناء وتدعيم الولاء المؤسسي إينراك للطباعة و النشر و التوزيع ، 2005 .
 - مصطفى أحمد السيد ، إدارة الموارد البشرية " الإدارة العصرية لرأس المال الفكري " ، مصر القاهرة 2004 .
 - ناصر دادي عدون ، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الثانية ، الجزائر .
 - يرقى حسين ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية ، جامعة الجزائر 2008 .
 - يوسف عبد الستار حسين ، دراسة وتقيم رأس المال الفكري في شركة الأعمال المؤتمر العربي الخامس جامعة الزيتونية الأردنية 2005 .
 - عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية " رؤية إستراتيجية " كلية التجارة ، جامعة القاهرة 2003.
- 2- قائمة المذكرات
- البنك الأهلي المصري ، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، حوكمة الشركات، 2003.
 - الجناحي أميرة هاتف ، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي ، دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية ، جامعة الكوفة ، العراق 2006 .
 - بريش فايزة ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، الجزائر 2005.
 - حسين عبد الجليل ، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى المعلومات المحاسبية، السعودية ، 2012.
 - حسين مصطفى هلالى ، من أجل إستراتيجية و طنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة و المجتمع ، و الحكم الرشيد، مصر، 2008،
 - حمداوي و سيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مدير النشر لجامعة قالمة 2004 .
 - سعد عبد الكريم الساكني ، رأس المال الفكري و التحديات التي تواجه المحاسبين في القياس ، الملتقى العلمي حول منظمات الأعمال العربية ومتغيرات العصر جامعة أربد الأهلية ، الأردن 2006 .
 - سناء عبد الكريم الخلاق، حوكمة المؤسسات المالية و دورها في التصدي للأزمات المالية (التجربة الماليزية) ،السعودية، 2010.
 - سندس السعدي حسين، أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي

- للمحاسبين القانونيين، بغداد ، 2006.
- عبد السلام إبراهيم ، فاضل كريم ، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة، الكوفة ، العراق ، 2012.
- عبد الناصر موسى ، نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات الإقتصادية العمومية ، جامعة باجي مختار عنابة ، قسم العلوم الإقتصادية ، 2004 – 2005 .
- فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتسجيد مبادئ و معايير التنمية المستدامة، سطيف ، الجزائر ، 2010، 2011.
- محمد إبراهيم، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية و إنعكاساتها، جامعة الزقايق، بنها ، 2005.
- ناهدة إسماعيل الحمداني ، رأس المال الفكري و أثره على إدارة أداء العاملين ، جامعة الموصل ، العراق 2010.
- محمد حسن يوسف ، محددات الحوكمة و معاييرها ، بنك الإستثمار القومي، 2007.

3- الملتقيات

- إسماعيل الصفار ، أحمد العبد ، أثر رأس المال البشري في أداء المصارف الأردنية ، الأردن 2008 – الملتقي دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، من إعداد محمد فلاق، نجاه بوقجاني، الجزائر 2011.
- بني حمدان خالد محمد ، تحليل معطيات العلاقة الإرتباطية بين نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية " إقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير " المنعقد في جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، العراق .
- عبد الحفيظ بلعربي ، إقتصاد المعرفة و التنمية الإقتصادية ، المؤتمر الدولي الخامس ، جامعة الزيتونية 27_28 نيسان 2005
- عبد الرحمان تيشوري ، إدارة الأداء ، وأهدافه ومعاييرها ، "2009-03-02 leconsulté
www.ahwar.org ."

ثانياً :

• باللغة " الإنجليزية

- Al-Ali ,nermien 2003,comprehensive inetelctual capital management step,ghon wiley - and sons inc,new jersy
- almagir,m,corporate governance, a risk perspectivepaper presented to: corporate to governanceand reform.paving the way to finanail ,stability and development a conference organized by the egyptien banking,institu cairo , 2007.
- Amstrong , Michel ,2000,performance management key stratigies and pratical ,guide lines, 2nd,edkogan page limited .
- Becker , G.S(1993),humain capital,chicago,university of chicago, press combs,j,g,skill m ,s,

2003,managerialist and humain capital,explamation for key exectuve pay premiums,a contingency ,perspective/academy of mangement journal.

- Bontis, Nick, 1999, Managing on organizational learning system by Aligning stocks and flows of knowledge Management, and business performance, Dissertation for Business Administration Degree, Richard school of business the university of western Ontario.
- Brund,Sandra,Marie 2004,leveraging,the new humain capital adaptive strategies,results,archieved,and stories of transformation,davies-black publishing,USA.
- chat zkel,jay,2002,intellectual capital, ,capstong publishing uk.
- Daft R.L, Organization: theory and Desgin, 7 ed, south western, Ohio, 2001. Adkins, Tony, 2006, case studies in performance Management sonc, Inc, Canada.
- Druker ,l avenir du management selon drucker,edition village mondial,paris,1999.
- Hamel ,grary and heene, Airne, competence- based competition John Wiley et sons, Inc, USA 1994.
- Hanssen M.T, Hogria, N and Tierney, T what s your strategy for Managing knowledge, Haroard Business Review, vol 77, NO, 2 (1999).
- Jones Greath,comtemporary management,2003,3rd,ed, mcgraw-hill companies,inc,usa.
- koening.m.l.the resurgence intellectual capital, the emphasis shifts measurment,information today.2000.
- Mark,mce,broy(2003), the new knowldge management buter worth ,heuneman amsterdam.
- Mathus,and jakson,1999,human ressource managment,9th,ed,soith westerneducationnal publishing.
- Tsan ween ,nan,,et chang chaco-ching,2003,measurement and comparison of industrial intellectual capital in taywan.international conference on new trends and challenges of sience and technological innovation in a critical era octeber,30, 200 3.
- Ulbuch, a new manages for humainressources, Haroard business review, January- February, 1998.
- london>manual,2003,job feed back:giving,seeking and usingfeed back for performance improvement,2rd ,ed,lawerance erlbaum associates,inc,london.

الرقم	الملاحق	الصفحة
1	جداول تحليل المتغيرات الشخصية	78
2	حساب معامل الثبات	80
3	جداول الارتباط	81
4	جداول الأثر	83

إستمارة

الطالبة شارف وهيبة

علوم الإقتصاد و التسيير
قسم حكمة المنظمات

1- الجنس:

2- العمر:

36 سنة-40 سنة 41 سنة فأكثر

3- المستوى الوظيفي:

4- إجمالي سنوات الخبرة الوظيفية:

المحور الثاني: العبارات أدناه صممت من أجل قياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة، يرجى وضع إشارة (x) على الإجابة التي تراها مناسبة حسب رأيك.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
أ- رأس المال البشري						

01	تعتمد المؤسسة على رأس المال البشري كمورد أساسي لتحقيق أهدافها.					
02	تمتلك المؤسسة عاملين ذوي خبرة ومعارف كافية للعمل فيها.					
03	تبذل المؤسسة جهدا في التمسك بمن يمتلك المعارف والمهارات التقنية.					
04	تمتلك المؤسسة آلية واضحة في إستقصائها للمورد البشري					

05	تهتم المؤسسة بتنمية قدرات موظفيها و الإعتماد على البحث العلمي لإبتكار المعرفة الجديدة.					
06	تعزز المؤسسة قوة موردها البشري من المواقع الخارجية كالأخصائيين و الإستشاريين.					
ب- رأس المال الهيكلي						
07	توفر المؤسسة تقنيات حديثة للعمل فيها (آلات، حواسيب).					
08	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا يا في كافة هياكلها التنظيمية.					

09	توفر المؤسسة نظام معلومات و اتصال سريع لمساعدة الموظفين في أدائهم.					
10	توفر المؤسسة لموظفيها جميع وسائل الراحة أثناء العمل.					
11	يعتبر هيكل المؤسسة و بنيتها التحتية مراعيا لمعايير التقدم و التطور.					
ج- رأس المال الزبائني						
12	يعتبر الزبون و العميل من أولويات و إهتمامات المؤسسة.					
13	تهتم المؤسسة برغبات زبائنها و عملائها.					

14	تهتم المؤسسة بحسن العلاقة بين موظفيها و زبائنها و عملائها.					
15	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين الخدمة و تطويرها لكسب رضا عملائها و زبائنها.					
16	تسعى المؤسسة لزيادة عدد زبائنها و عملائها.					

المحور الثالث: العبارات أدناه صممت من أجل معرفة عناصر إدارة أداء العاملين داخل المؤسسة، يرجى وضع إشارة (x) للإجابة التي تراها مناسبة في رأيك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أ- تخطيط الأداء						
17	تعتمد المؤسسة في إدارة أداء العاملين على تخطيط الأداء كأول مرحلة.					

18	تحدد الإدارة هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع خبرات و كفاءة عمالها لشغل الوظيفة الخاصة بهم.					
19	تحدد الإدارة الكفاءة و الفاعلية لإحتلال المناصب الإدارية المهمة فيها.					
20	يعمل الرؤساء و موظفيهم على تحديد أهداف المؤسسة و أولوياتها و تأسيس المعايير لتحقيق المستوى المطلوب للعمل فيها.					

21	يعمل المدراء و الموظفين سويا في و ضع توقعات الأداء و طرق تقويمه و تخصيص الموارد بما يتوافق مع توقعات الأداء.					
22	تبين المؤسسة وضعيتها الحالية كبداية لتحديد الأهداف و تحسين الأداء.					
23	تعتمد المؤسسة تقنيات حديثة لتخطيط الأداء.					
24	توضح المؤسسة تبني قواعد الإفصاح و الشفافية و الرقابة في أداء موظفيها.					

25	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار حماية مصالح الملاك في تخطيط الأداء.					
26	تعين إدارة المؤسسة مجلس إدارة فعال قادر على حسن التسيير و إتخاذ القرارات الهامة.					
ب- تقويم الأداء						
27	تقوم المؤسسة بمراجعة و قياس أداء موظفيها بإستمرار للكشف عن نقاط القوة و الضعف و الأخطاء و الملاحظات و التجاوزات في أداء العمل لتصحيحه .					

28	تعتمد المؤسسة تقنيات حديثه يتم بها تقويم الأداء.					
29	تساعد عملية تقويم الأداء في التعرف على إحتياجات العاملين و ذلك لتوفيرها لمنع التلاعبات وتحقيق أهداف المؤسسة دون عراقيل .					
30	تتم عملية تقويم الأداء بمعايير الإفصاح و الشفافية و الرقابة المستمرة.					
ج – التغذية العكسية						
31	تستند المؤسسة على التغذية العكسية على إدارة أداء العاملين.					

32	يقدم الرؤساء تقارير حول أفضل و أسوء أداء من أجل تطوير خطط الأداء في المؤسسة.					
33	يعمل جميع الموظفين في المؤسسة كفريق واحد لكشف الأخطاء و تصحيحها .					
34	تساعد التغذية العكسية على فتح الحوار المستمر بين الرؤساء و العاملين و الإشتراك في إتخاذ القرارات.					

35	تعتبر التغذية العكسية كنتيجة لتطبيق توقعات الأداء و تطويره لتحقيق جميع الأهداف.					
----	---	--	--	--	--	--

وشكرا على حسن تعاونكم