



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة

تحت عنوان

دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات

تحت إشراف

د. عبد الرزاق فوزي

إعداد الطالب

حسن اوي بلبال

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة سطيف 01	أستاذ التعليم العالي	أ.د. حكيم ملياني
مشرفا ومقررا	جامعة سطيف 01	أستاذ محاضر	د. عبد الرزاق فوزي
مناقشا	جامعة سطيف 01	أستاذ محاضر	د. حسين بورغدة
مناقشا	جامعة سطيف 01	أستاذ محاضر	د. عبد الوهاب بلمهدي

السنة الجامعية: 2013 – 2014



وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى أَشْرَفِ الْمُرْسَلِينَ

عَلَيْهِ
صَلَّى
وَسَلَّمَ

سُبْحَانَكَ يَا مَعْشَرَ الْمَلَكِطِ

نشكركم

الحمد لله عمرا كثيرا طيبا مباركا فيه، أعمرك ربي علي أن وفقنتني في إنجاز هذا العمل المتواضع، أما بعد:

من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الأستاذ: الدكتور فوزي عبد الرزاق، الذي تفضل بقبوله للإشراف علي هذه المذكرة، وجرده علي بتوجيهاته القيمة وآرائه السديدة.

والشكر موصول إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة وأخص بالذكر الأساتذة:

أ.و ساعر بن فرحات، و. عبد الوهاب بلمهري، و. منير رحمان.

وأعرب عن امتناني إلى السادة مسؤولي كل المؤسسات التي سهلت لنا إتمام الجانب التطبيقي.

وإلى كل من مر لي يد العون من قريب أو بعيد...

شكرا وجزاكم الله عني خيرا الجزاء.

إلى من أحب

إلى منبع الحب والحنان، إليك أُمِّي حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى رمز العطاء والبذل، إليك أباي حفظك الله وأطال في عمرك.

إلى جدّتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى أختي وبناتها: آية، هبة الرّحمان، جمانة.

إلى جميع إخوتي، وبرعم العائلة مهدي عبد الجليل.

إلى ابني يعقوب عبد الرحمان، وزوجتي وكل أفراد عائلتها.

إلى كل من علمني حرفاً في مشواري الدراسي من الإبتدائي إلى مرحلة ما بعد التدرج في الجامعة.

إلى كل زملائي وزميلاتي في مدرسة الدكتوراه - إدارة الأعمال والتنمية المستدامة - الدفعة الرابعة.

إلى كل زملائي وزميلاتي في العمل، وأخص بالذكر رشاد بن خليفة، جمال مباركي وعادل زبيش.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

حسناوي

فقره

مقدمة:

يتسم الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة بتغيرات وتحولات سريعة في ظل بيئة تنافسية شديدة، ما أجبر المؤسسات الاقتصادية باختلاف طبيعة نشاطها وديناميكيته إلى السعي نحو اكتساب مكانة في السوق والحفاظ عليها، وذلك من خلال تحسين أدائها والرفع من مستوى كفاءتها، وبالتالي أصبح من الضروري على المؤسسات البحث عن وسائل وطرق و تقنيات حديثة توصلها إلى أهدافها.

وفي ظل هذه البيئة الغير مستقرة تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، من خلال التركيز على تنمية أدائها البشري والوظيفي بالإضافة إلى خلق قيمة جديدة لدى العملاء، ويتم هذا عن طريق استغلال الطاقة الفكرية للأفراد بتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية وتطويرها وتنميتها، وذلك باعتبار أن المورد البشري هو أصل المعرفة وأساسها، ما أدى بالمؤسسة إلى الانتقال من اقتصاديات الحجم المرتكزة على الجانب المادي إلى اقتصاديات المعرفة التي تعتمد أساسا على الموجودات الفكرية و المستجدات التكنولوجية، فمن تسيير الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية وصولا إلى إدارة رأس المال الفكري، حيث أصبح من الضروري اليوم على المؤسسة أن تحدد رأس مالها الفكري والبحث عن الطريقة المثلى لتحويله إلى أرباح أو ميزة تنافسية.

ونظرا لأهمية رأس المال الفكري ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، حظي هذا الأخير باهتمام متزايد من طرف العديد من الباحثين الاقتصاديين، ما ألزم المؤسسة بتبني هذا المفهوم والعمل على تطويره من أجل البقاء في دائرة المنافسة وتحسين أدائها - الاقتصادي والاجتماعي والبيئي - المستدام.

ومن خلال هذا الاهتمام المتزايد والتوجه الجديد للمؤسسات تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على الإجابة عليها من خلال دراستنا هذه:

1- إشكالية البحث:

يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:

- هل لرأس المال الفكري دور في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما هو واقع رأس المال الفكري بالمؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل لرأس المال الفكري دور في تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يؤدي رأس المال الفكري إلى تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل يساهم رأس المال الفكري في تحسين الأداء البيئي بالمؤسسات محل الدراسة؟

2- فرضيات البحث:

سيتم من خلال هذه الدراسة التعرف على دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام، وهذا من خلال افتراض أن رأس المال الفكري بكل مكوناته له دور في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في مجموعة من المؤسسات، سنحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، بصياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

- لرأس المال الفكري دور في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري ضعيف.
- مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة ضعيف.
- لرأس المال الفكري دور في تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.
- يؤدي رأس المال الفكري إلى تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.
- يساهم رأس المال الفكري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

3- أهداف البحث:

يهدف الباحث من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تتمثل في:

- رفع الغموض عن مفهوم رأس المال الفكري، من خلال تقديم إطار نظري يترجم ما جاء في الكتب العربية والأجنبية.
- التعرف على واقع ومدى اهتمام عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية برأس المال الفكري ومختلف مكوناته، بالإضافة إلى معرفة مستوى الأداء المستدام في هذه المؤسسات.
- إبراز الدور الاستراتيجي لرأس المال الفكري في التحسين المستمر للأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد المؤسسات في تحسين أدائها من خلال الاهتمام المتزايد برأس مالها الفكري.

4- أهمية البحث

- يكتسي هذا البحث أهمية بالغة خاصة في ظل بيئة غير مستقرة تنشط فيها مختلف المؤسسات، وكذا ظهور مفاهيم جديدة تعتمد على القدرات الفكرية للمورد البشري، تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين أدائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويمكن استنباط أهمية هذا البحث من خلال:
- العمل على تبسيط مفهوم رأس المال الفكري وإخضاعه للبحث.

- الاهتمام المتزايد للمؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر بالموجودات الفكرية لتحقيق أداء متميز.
- معرفة تصور مجموعة من أفراد الإدارة العليا والوسطى لرأس المال الفكري، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

- إثراء المكتبة الجامعية بالمراجع التي تساعد على عملية البحث في مثل هذا الموضوع مستقبلاً.

5- أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع، توجد أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

• أسباب ذاتية: تتمثل في:

- تماشي هذا الموضوع مع تخصصنا "إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة"؛
- الميول الشخصي لمثل هذه الدراسات الاقتصادية المتعلقة بالعنصر البشري على المستوى الجزئي.

• أسباب موضوعية: تتمثل في:

- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع لدى المؤسسات، خاصة في ظل العولمة والتحول الاقتصادي والتكنولوجية الأخيرة؛
- حداثة وأهمية الموضوع في ميدان البحث العلمي في الدول النامية بصفة عامة، وفي الجزائر بصفة خاصة.

6- منهج البحث:

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، وبغية الوقوف على إثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، سنحاول الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري، حيث سيتم الوقوف على بعض المفاهيم التي لها صلة بالموضوع، من خلال تجميع المادة العلمية من مصادرها المختلفة ثم القيام بتصنيفها وتبويبها، أما الجزء التطبيقي فسنقوم بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات، باستعمال الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة، والتي تتمثل في 21 مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي وخاص، وذات أنشطة مختلفة، ثم نقوم بمعالجتها إحصائياً بالاستعانة بالحاسب الآلي وعن طريق برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS).

7- الدراسات السابقة:

لقد استرشدنا في بحثنا هذا بمجموعة من الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري والأداء منها:

أ- الدراسات باللغة العربية:

- الدراسة الأولى: دراسة ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني وعلي أكرم عبد الله علي، بعنوان: "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في

جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد98، المجلد32، 2010.

تناولت هذه الدراسة مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث تم توزيع 61 استمارة على مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في المؤسسات محل الدراسة، وتم استرجاع 59 استمارة، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، لتتوصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة النتائج أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين على المستوى الكلي.
- لرأس المال الفكري أثر واضح في إدارة أداء العاملين.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين كل من متغيرات رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين، وكانت هذه العلاقة متباينة، حيث كانت أقوى بين رأس المال الهيكلي وإدارة أداء العاملين وبدرجة أقل مع رأس المال البشري.

من خلال الدراسة السابقة الذكر فإن دراستنا هذه تتقاطع معها في محاولتنا طرح وتقديم أفكار جديدة فيما يخص رأس المال الفكري والأداء، كما أن الدراسة السابقة حاولت دراسة أثر رأس المال الفكري في منظمة واحدة هي جامعة الموصل، بينما دراستنا الميدانية ستكون في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ذات الأنشطة المختلفة.

- الدراسة الثانية: دراسة بن عبو الجليلي وبوقسري سارة، بعنوان: "تأثير رأس المال الفكري على أداء المؤسسات- دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية"، مداخله ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: كيف يؤثر رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات، وذلك من خلال تحديد النماذج المختلفة لقياس الأداء بالتركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، وتحديد العلاقة بين هذا النموذج ومكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، وتمثلت عينة الدراسة في 17 مؤسسة جزائرية تزاوّل نشاطات مختلفة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- وجود علاقة معنوية بين رأس المال البشري ورأس مال الزبائني وأداء أعمال المؤسسات.
- كلما زاد الاهتمام برأس المال الفكري أدى ذلك على زيادة مستوى الأداء في المؤسسات.
- لا يوجد تأثير لرأس المال الهيكلي على أداء أعمال المؤسسات.

ركزت الدراسة السابقة الذكر على أثر رأس المال الفكري على الأداء الاقتصادي لمجموعة من المؤسسات الجزائرية دون التطرق إلى الجانب الاجتماعي والبيئي، على عكس دراستنا نحن التي ستدرس دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام بجميع جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما ركزت الدراسة السابقة على بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لقياس الأداء، ونحن في دراستنا سنتطرق إلى جميع نماذج قياس الأداء دون التركيز على نموذج وإهمال بقية النماذج الأخرى.

- الدراسة الثالثة: دراسة سراج وهيبة، بعنوان: "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011.

حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية ما مدى مساهمة استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية، وقامت الباحثة بدراسة ميدانية في مؤسسة صناعية ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لا تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة المكانة الاستراتيجية الملائمة لها ضمن وظائف المؤسسة.

- إن استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة غير واضحة المعالم بشكل كبير.

- تبذل المؤسسة محل الدراسة مجهودات معتبرة في مجال الإدارة البيئية وتسيير النفايات.

الهدف من إدراج الدراسة السابقة الذكر في بحثنا هو تقديم إضافة جديدة للأداء بصفة عامة والأداء المستدام بصفة خاصة، ولقد ركزت الباحثة في دراستها الميدانية على دراسة مؤسسة صناعية واحدة، بينما سنقوم نحن في دراستنا الميدانية بدراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ذات الأنشطة والقطاعات المختلفة.

- الدراسة الرابعة: دراسة نوال يونس محمد ومنى يونس سعيد، بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي - دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ثلاثون، المجلد 08، نيسان 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي، وذلك من خلال قياس علاقات الارتباط والأثر بين هذين المتغيرين باستخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية،

حيث تم توزيع استبيان على عينة تتكون من 96 من مدرسي المعهد التقني في الموصل، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة ارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري مجتمعة ومؤشرات الأداء المنظمي، وهذا ما يدل على امتدادات وتأثيرات رأس المال الفكري على أوجه نشاطات المنظمة.
- يعتبر رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة بالنسبة للمنظمة والعاملين، ويتم تطويرها من خلال قدرته على تسجيل الإبداعات.

ركزت الدراسة السابقة الذكر على جزء صغير من الأداء، وهو الأداء المنظمي والذي يعتبر في دراستنا جزء من الأداء الاقتصادي، حيث سنعمل في دراستنا على إعطاء صورة واضحة وجليّة للأداء الاقتصادي ككل وليس جزء منه فقط، كما ستضيف دراستنا الجديد فيما يخص دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي.

- الدراسة الخامسة: دراسة ناصر ساجد الناصر الشمري، بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تفحص مدى تأثير رأس المال الفكري على أداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية في ظل البيئة الخارجية للأعمال، وذلك من خلال معرفة تصورات وآراء المديرين، وقد اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية، حيث بلغ عدد أفراد العينة 118 مديرا من أصل 500 تقريبا، وتمت عملية جمع البيانات في الفترة من جانفي إلى أفريل 2013، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة إيجابية وقوية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال في شركات الاتصالات الكويتية.
- أكبر تأثير لرأس المال الفكري على أداء الأعمال كان من نصيب رأس المال الزبائني، ليله رأس المال البشري وبدرجة أقل رأس المال الميكلي.
- وجود علاقة قوية ومؤثرة بين مكونات رأس المال الفكري فيما بينها.

في الدراسة السابقة الذكر ركز الباحث على قطاع واحد للمؤسسات المدروسة، حيث ركز على قطاع الاتصالات، وربطه بجانب واحد للأداء وهو الأداء الاقتصادي، بينما نحن في دراستنا سنقوم بدراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات ذات الأنشطة المتعددة، كما سنقوم بإبراز الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحسين الأداء الكلي والشامل.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية:

- الدراسة الأولى: دراسة Abdel-Aziz Ahmad Sharabati et al بعنوان:

“Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan, Journal of Management Decision Vol 48, No1, 2010.”

ضمت هذه الدراسة خمسة عشر مؤسسة مسجلة في الاتحاد الأردني للصناعة الأدوية، وتم جمع البيانات من 132 مدير من أصل 200 مدير كانوا يعملون في هذه المؤسسات، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري متمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني وأداء قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، ولقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل تحليل الارتباط والانحدار المتعدد، لإيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري بجميع مكوناته وأداء المؤسسات محل الدراسة.
- يعتبر رأس المال الزبائني أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري في تأثيره على الأداء يليه رأس المال البشري وبدرجة أقل رأس المال الهيكلي.

سنحاول من خلال دراستنا هذه إعطاء صورة واضحة لدور مختلف مكونات رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام بجميع أبعاده، مع إبراز المكون الأساسي الذي يلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لمجموعة من المؤسسات ذات الأنشطة والقطاعات المختلفة، على غرار الدراسة السابقة الذكر التي ركزت قطاع صناعة الأدوية في الأردن فقط.

- الدراسة الثانية: دراسة Saeed Fathi et al بعنوان:

“Impact of Intellectual Capital on Financial Performance, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol 02, N 01, January 2013.”

شملت هذه الدراسة 49 مؤسسة مدرجة في بورصة طهران من ثلاث قطاعات صناعية مختلفة في الفترة ما بين 2001-2010 والغرض من هذه الدراسة هو معرفة أثر رأس المال الفكري في الأداء المالي لهذه المؤسسات، وقد جمعت مختلف البيانات من خلال التقارير المالية، واستعمل الباحثون في دراستهم التحليل الوصفية، وأهم نتيجة توصلت إليها الدراسة هي:

- وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وكفاءة القيمة المضافة في المؤسسات محل الدراسة.
- لرأس المال الفكري أثر في تطوير الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة من خلال مختلف مكوناته.

ركزت الدراسة السابقة الذكر على جزء من الأداء الاقتصادي وهو الأداء المالي، بينما ستركز في دراستنا هذه على جميع أبعاد وجوانب الأداء المستدام بما فيها الأداء المالي الذي يعتبر جزءاً من الأداء

الاقتصادي، كما تمت الدراسة الميدانية للدراسة السابقة في مؤسسة مالية وهي بورصة طهران، ونحن في دراستنا الميدانية أخذنا عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الأنشطة والقطاعات المختلفة.

وبصفة عامة فإنه من أجل أن يكون بحثنا هذا ذا قيمة علمية مبنية على مبدأ التراكمية، وجب علينا الانطلاق من دراسات وبحوث سابقة. وإن المساهمة المتوقعة لهذه الدراسة عن الدراسات السابقة هي:

- **على مستوى مجتمع الدراسة والهدف:** استهدفت هذه الدراسة مجموعة من المؤسسات، حيث أنه في حدود علمي لم تجر أية دراسة تبين دور رأس المال الفكري بمكوناته في تحسين الأداء المستدام في مجموعة من المؤسسات.
- **على مستوى المتغيرات:** معظم الدراسات السابقة درست أثر ودور رأس المال الفكري على جانب من جوانب الأداء، ولكن هذه الدراسة ستتناول دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء بجميع أبعاده الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

8- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيمايلي:

- إجراء الدراسة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ذات أنشطة ومن قطاعات مختلفة بولاية سطيف، وتتميز هذه المؤسسات بحجمها المتوسط، وربحيتها بالإضافة إلى امتلاكها موارد بشرية كفؤة.
- توزيع الاستبيان على أفراد الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات محل الدراسة، وهذا باعتبارهم الأدرى والأكثر إحاطة بموضوع رأس المال الفكري والأداء المستدام.
- الدراسة الميدانية كانت خلال الفترة الممتدة من بداية سبتمبر 2013 وإلى غاية نهاية شهر أكتوبر 2013، وركزت دراستنا على دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية.

9- صعوبات البحث:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات التي حالت دون إنجاز هذه الدراسة بالشكل المرغوب فيه، وتركزت أساسا في الدراسة الميدانية، حيث أن الأغلبية الساحقة من المؤسسات رفضت استقبالنا للإجابة على الاستبيان، مما يعكس انغلاق المؤسسة الجزائرية علن البحث العلمي، بالإضافة إلى التأجيل المستمر للقاءات مع المسؤولين نظرا لكثرة التزاماتهم (وهذا اللقاء من أجل شرح بنود الاستمارة، خاصة للذين لا يتقنون اللغة العربية).

10- تقسيمات البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، وتم التطرق إليها على النحو الآتي:

المقدمة: تم فيها طرح الإشكالية الرئيسية للبحث بالإضافة إلى التساؤلات الفرعية والفرضيات، كما تم التعرض لأهمية وأهداف البحث، أسباب اختيار الموضوع والدراسات السابقة والمنهج المتبع وأخيرا تم ذكر أهم الصعوبات التي واجهت الباحث في إنجاز هذا البحث.

الفصل الأول: مدخل نظري لرأس المال الفكري، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تطرقنا من خلالها إلى عرض كل من راحل تطور ومفهوم رأس المال الفكري، مكوناته متمثلة في رأس المال البشري والهيكلية والزبائني، بالإضافة إلى آليات بنائه وفي الأخير أساليب قياسه.

الفصل الثاني: رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناولنا من خلالها الإطار النظري للأداء، مفاهيم أساسية حول الأداء المستدام، وفي الأخير العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المستدام التي سعينا من خلالها إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام.

الفصل الثالث: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، خصص هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على واقع بعض المؤسسات الجزائرية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناولنا فيها منهجية نموذج الدراسة الميدانية، أدوات الدراسة الميدانية، وفي الأخير اختبار الفرضيات من خلال عرض وتحليل البيانات.

الخاتمة: سنلخص فيها ما تضمنته هذه الدراسة، بالإضافة إلى النتائج العامة وتوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

مدخل نظري لرأس

المان الفكري

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة كان سببها الأساسي هو بروز ظاهرة العولمة، ومن ثم تحول الاقتصاد من النظرة الكلاسيكية القائمة على المادة إلى النظرة الحديثة القائمة على المعرفة، حيث أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية للمورد الاستراتيجي لثروة المؤسسة، لما لهذه الأخيرة من دور فعال في توظيف خبرات ومهارات العاملين في خلق القيمة وضمان بقاء المؤسسة وكذا الرفع من كفاءة أداؤها، وتعرف هذه الموجودات غير الملموسة في عصرنا الحالي برأس المال الفكري. ولإحاطة أكثر بالموضوع سنحاول في هذا الفصل التعرف على مراحل تطور رأس المال الفكري ومفهومه، وكذا التعرف على مختلف مكوناته وخصائصه، بالإضافة إلى آليات بنائه وأساليب قياسه، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث تناولناها على النحو الآتي:

- **المبحث الأول:** بعنوان ماهية رأس المال الفكري، وتطرقنا فيه إلى كل من مراحل تطور ومفهوم رأس المال الفكري، مداخله وخصائصه وفي الأخير مختلف أدواره.
- **المبحث الثاني:** بعنوان مكونات رأس المال الفكري وإدارته، وتناولنا من خلاله مكونات رأس المال الفكري، متطلباته ونماذج إدارته.
- **المبحث الثالث:** بعنوان آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب قياسه، وتم التطرق فيه إلى آليات بناء رأس المال الفكري، تحديات قياسه ومختلف نماذج وأساليب قياسه.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

يتسم العصر الحالي بتركيز غير مسبوق لمنظمات الأعمال على المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري، خاصة المتميزة منها لما لها من دور مهم وفعال في عملية نشر الأفكار والمعلومات، حيث يعتبر رأس المال الفكري أحد الوسائل الفاعلة التي تستجيب لمتطلبات هذا العصر، وستتطرق في هذا المبحث لكل من العناصر التالية: نشأة وتطور رأس المال الفكري، مفهومه ومدخله ثم خصائصه وفي الأخير أهميته وأدواره.

المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري

بدأ الاهتمام بشكل كبير برأس المال الفكري في المؤسسة منذ تسعينيات القرن الماضي، ليزداد مع مرور الوقت، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على مراحل تطوره و مختلف الأدلة النظرية الخاصة به.

أولاً- مراحل تطور رأس المال الفكري

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته، وهذه المراحل هي¹:

- المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية؛
- المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية؛
- المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية.

1- المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

ركز الاقتصاديون في البدايات الأولى لصياغة الأفكار والنظريات الاقتصادية تركيزاً كبيراً على أهمية رأس المال المادي في النشاط الاقتصادي، وانصب اهتمامهم حينها على الثروة المادية بدل اهتمامهم بالإنسان، وركزوا على تعظيم الناتج القومي الإجمالي بدلاً من توسيع الفرص أمام الناس، وزيادة قدراتهم، وتحسين مهاراتهم²، وامتدت هذه المرحلة من القرن السابع عشر وإلى غاية نهاية سبعينيات القرن العشرين، حيث أكد الاقتصادي (William Petty) على فكرة اختلاف العمالة من خلال طرحه لموضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، لتستمر بعدها جهود الباحثين، حيث أشار (Adam Smith) في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، مطالباً بتحديد

¹ سعد علي العزوي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، صص 157-160.

² إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 13.

الأجور على وفق ما يبذل من جهد ووقت وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، وأكد من بعده الاقتصادي (Alfred Marshal) في عام 1980 على الأهمية البالغة للاستثمار في البشر بقوله "إن أئمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، ليُدخل سنة 1906 (Irving Fisher) رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. وعند نهاية الخمسينيات توسع (Schultz & Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، حيث لم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد العاملون اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات، وشهدت مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري، أدت إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والجماعي.

من كل ما سبق يلاحظ أن هذه المرحلة قد أكدت على القابليات الفكرية والجسدية للعنصر البشري، والتي يتم التعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد، مما جعل المؤسسة اليوم تولى أهمية بالغة للمورد البشري باعتباره عاملا مكملا لرأس المال المادي، وفي الأخير يمكننا القول أن رأس المال البشري يمثل نقطة ارتكاز ومؤشر منطقي لدراسة رأس المال الفكري.

2- المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

امتدت هذه المرحلة من بداية الثمانينات إلى تسعينيات القرن العشرين، ولقد تم التركيز في هذه المرحلة على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها، كما شهدت ولادة مفهوم جديد برز عام 1991 وهو "رأس المال الفكري"، الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد، إذ "يعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة بأنهم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري"¹، ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره (Stewart) عندما قال: " أن رأس المال الفكري - بمعنى آخر - هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة".

3- المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتزايد حول موضوع رأس المال الفكري، محاولة إيجاد مفهوم مشترك فيما بين الباحثين، ففي سنة 1993 اهتمت شركة (Dou Chemical) في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي

¹ فلاحى الزهرة ونوي الحاج، استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، مداخلة المنتدى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 03.

أهملت سابقا، واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعينت لهذا الغرض السيد (Gordon Petrast) كأقدم مدير للموجودات الفكرية. وفي عام 1994 اتفق كل من (Edvisson, Retrash & Sullivan) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي المؤسسات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، للكشف عن منظور تلك المؤسسات لمفهوم رأس المال الفكري وطريقة إدارته، وتم عقد هذا الاجتماع عام 1995، وحضرته ثماني مؤسسات من أصل اثني عشر مؤسسة، وعرف باسم " إدارة رأس المال الفكري " (Intellectual Capital Management) ويرمز له اختصارا ICM، وتضمن جدول الاجتماع عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف موحد لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية، وطرق استخراج القيمة منه، وشهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، والتي تركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري، واتجاهاته وطرق قياسه، وكذا مستوياته وأبعاده وفي عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لرأس المال الفكري، ثم جاء عام 2003 ليشهد انعقاد مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته في مدينة نيويورك، بعد المؤتمر الذي عقد بنفس المدينة سنة 2000.

لقد ركزت الجهود السابقة الذكر بالدرجة الأولى على إيجاد نظرية خاصة برأس المال الفكري، وقبل استعراض الأدلة النظرية لرأس المال الفكري نقدم تعريفا للنظرية حسب (Griffiths 1995) فهي "مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية"¹.

ثانيا- الأدلة النظرية لرأس المال الفكري

اعتمد مصطلح نظرية رأس المال الفكري من طرف العديد من الكتاب المعروفين والباحثين الاقتصاديين، وسنقوم فيما يلي باستعراض الأدلة نظرية رأس المال الفكري²:

1- تحديد المفهوم: اتفقت الشركات المهمة باستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة، والمشاركة في اجتماع "إدارة رأس المال الفكري" على تحديد المفهوم الأساسي لرأس المال الفكري، والذي مفاده " المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح "، ويعد هذا المؤشر دلالة لاستنباط المفاهيم والتعاريف الجديدة.

2- صياغة الفرضيات: صيغت مختلف الفرضيات النظرية لرأس المال الفكري من طرف العديد من الباحثين الاقتصاديين على النحو التالي:

¹ سعد علي العتري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² المرجع السابق الذكر، ص 164-166.

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الملموسات بعدة مرات؛
 - يعتبر رأس المال الفكري المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
 - يمثل المقياس المالي لرأس المال الفكري الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها؛
 - يعد أداة تحليل استراتيجي؛
 - تراكم المعرفة المكونة لرأس المال الفكري يزيد من إنتاجية المنظمات.
- 3- مبادئ النظرية:** حددت مبادئ النظرية من قبل (April,2002)، (Kakabadase,2003) و(Marti,2003) كما يلي:

- أ- **حركية المفهوم:** أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
- ب- **الأداء الواقعي:** تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- ج- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهري لرأس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء والإبداع والتجديد.
- د- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا جوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- هـ- **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
- و- **التقويم والقياس:** توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري ومدخله

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية المعاصرة، فلقد شاع استخدام هذا المصطلح في تسعينيات القرن العشرين، وأصبح ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على التطور وتحقيق النجاح، وكغيره من المفاهيم الاقتصادية فإنه لا يوجد اتفاق واضح بين الباحثين حوله، لذلك سنستعرض مجموعة من المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري، وكذا مدخل هذا الأخير من وجهة نظر مجموعة من المفكرين والباحثين.

أولاً- مفهوم رأس المال الفكري

- لم يتفق الباحثين على مفهوم واحد وموحد لرأس المال الفكري، بل تعدت تعاريفه ونذكر منها:
- يعرف الباحث **Stewart** رأس المال الفكري على أنه "مجموع المعرفة والمادة الفكرية في الشركة، والتي يمكن توظيفها واستخدامها لخلق الثروة"¹، ويعرفه أيضاً على أنه "يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق

¹ Angela Adrian, **Intellectual Capital in the World of Information Economies**, Journal of International Commercial Law and Technology, Vol 3, Issue 4, 2008, P242.

الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة"¹. يمكننا القول أن **Stewart** ركز في التعريف الأول على إمكانية تحويل المعرفة إلى رأس مال فكري واستغلالها لصالح المؤسسة، أما في التعريف الثاني فيتضح لنا أنه اعتبر رأس المال الفكري مصدراً أساسياً من مصادر تحقيق الثروة، مركزاً على بعض مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في الأصول المعنوية والفكرية، مهملًا في الوقت ذاته الأصول العلائقية المتمثلة في علاقة المؤسسة بالزبائن والموردين والأطراف ذات المصلحة بصفة عامة.

- كما تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية رأس المال فكري بأنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلية) ورأس المال البشري للمنظمة"²، لقد تم في هذا التعريف التركيز وحصر رأس المال الفكري في مكونين أساسيين هما رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي للمنظمة، دون التلميح إلى رأس المال الزبائني.

- ويرى **Joy Liebowitz & Tom Beckman** أن رأس المال الفكري "يتركب من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية، الأول يتشكل من المعارف والكفاءات، ومؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن، أما الثاني فيتكون من كل ما تبقى من المنظمة عندما يغادرها المستخدمون (قواعد بيانات، بطاقات زبائن، برمجيات، دراسات سوقية، هياكل تنظيمية)"³. لقد ذكر هذا التعريف أهم مكونين لرأس المال الفكري وهما رأس المال البشري متمثلاً في المعارف والكفاءات ومؤهلات العاملين، ورأس المال الهيكلية متمثلاً في كل ما تبقى من المنظمة عند مغادرة العاملين، مع رابط ذلك بتلبية احتياجات الزبائن، دون التركيز على رأس المال الزبائني كعنصر مهم يدخل في تكوين رأس المال الفكري.

- أما الباحث **Spinder** فيرى أن رأس المال الفكري هو "امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، وهذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور، ولها القدرة على إعادة تركيب وتشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة"⁴. نلاحظ أن الباحث **Spinder** ركز في تعريفه على الموارد البشرية الكفؤة، وذلك باعتبارها المورد والمصدر الرئيسي لرأس المال الفكري من خلال مجموعة الأفكار والمهارات التي يمتلكونها ويتعاملون بها مع النظام الإنتاجي الموجود في المؤسسة.

¹ عادل حرحوش المرفحي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص14.

² جمال أحمد الجندي، قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة- نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 65، السنة 44، ص118.

³ الأخضر عزي وحبيب ثابتي، المقومات البديلة للاستثمار الفكري في إدارة الموارد المعرفية: عرض انتقادي لأفكار ومقاربات منهجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد حبيضر بسكرة، العدد 31/30، ماي 2013، ص475.

⁴ محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص279.

- أما **Guthrie** فيعتبر أن "رأس المال الفكري يمثل مختلف القدرات المتميزة، التي يمتلكها عدد محدود من العاملين بالمؤسسة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية، تزيد من إنتاجية المؤسسة، وتساهم في تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة"¹. من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن رأس المال الفكري يكون عند عدد محدود من الكفاءات البشرية، وله دور فعال في الرفع من أداء وإنتاجية المؤسسة.
- ويعرفه الباحث **Edvinsson** بأنه "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها بالنظر لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لهذه الأخيرة، مما يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة"²، يتبين من خلال هذا التعريف أن رأس المال الفكري يمثل كيان معنوي غير مادي، ونتائجه ومنافعه المتوقعة غير مؤكدة، مع صعوبة قياس أصوله الغير ملموسة، كما يعتبر عاملاً في تحديد القدرة التنافسية للمؤسسة.
- يرى **Ulrich** بأن رأس المال الفكري هو "مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة والتي تتمتع بمعرفة واسعة تمكنها من جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"³، من هنا يتضح لنا أن رأس المال الفكري يتمثل في الأفراد أصحاب القدرات العقلية العالية، التي تمكنهم من توليد الأفكار والمهارات الإبداعية لتحسين وتطوير أداء المنظمة واستمرارها، مع التركيز على متطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها مختلف التطورات التكنولوجية الحديثة.
- بينما تعرفه **Nermien Al-Ali** بأنه " يضم جميع الموارد، القدرات، العلاقات، والشبكات سواء الفكرية مثل المعارف والأفكار، أو العاطفية والشخصية مثل الموقف، والثقافة، والقيم، التي تمكن منظمة من خلق وتعظيم القيمة"⁴. يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن رأس المال الفكري يضم جميع الموارد الفكرية بالإضافة إلى ذلك العلاقات الشخصية والعاطفية لما لها من أثر كبير في تحقيق القيمة للمؤسسة.
- ويعرفه سعد العتري وأحمد صالح بأنه "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق

¹ Guthrie J, **Measurement and Reporting of Intellectual Capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol 1,N 2, 2001, P6. بتصرف.

² Edvinson L, **Study: Intellectual capital of nations for futur wealth creation**, Jornal of human resource costing and accounting, Vol 4, N 1, 1999, p22.

³ Ulrich, **A new manages for human resources**, Harvard business review, January-February,1998, P02. بتصرف.

⁴ Nermien Al-Ali, **Comprehensive Intellectual Management**, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2003, P33.

قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا¹. من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن رأس المال الفكري هو تفاعل بين مجموعة من العاملين ذوي الخبرات، والقدرات العالية، عن طريق الإبداع والمساهمات الفكرية، من أجل تحسين الأداء.

- ويعرف كذلك بأنه "القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة"². يتبين لنا أنه لا يمكن اعتبار المورد البشري رأس مال فكري إلا إذا توفرت لديه الإمكانيات والقدرات والأفكار التي تضمن للمؤسسة بعدا استراتيجيا مهما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- كما يعرف بأنه "مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق"³، يؤكد هذا التعريف على أن رأس المال الفكري هو مجموعة الخبرات والأفكار التي يمتلكها الأفراد، والتي يسعون من خلالها إلى ضمان مؤسستهم مكانة في السوق من جهة، ومواجهة المنافسين المحتملين من جهة ثانية.

- كما يعرف رأس المال الفكري أيضا بأنه "يشمل على رأس مال البشري كأحد الأبعاد المهمة، ويختلف عن رأس المال المادي"⁴، وهنا نبين الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي من خلال الجدول التالي:

¹ سعد علي العتري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص171.

² سملاي محضة، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، 2004، ص99.

³ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص183.

⁴ ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد العاشر، 2008، ص75.

الجدول رقم (01): مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	غير مادي - أثري - غير ملموس وغير منظور
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين في المنظمة
التمثيل النموذجي	الآلات، المعدات والمباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
العوائد	متناقصة	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي - الموارد -	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص 119.

من خلال الجدول رقم (01): يتبين لنا أن هناك فروق كثيرة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، والتي في جوهرها تعود إلى التطور الكبير في العصر الحالي لاقتصاد المعرفة واعتماد المؤسسة على موارد جديدة غير ملموسة في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت في الوقت الحالي المؤسسة تركز على قدرة موردها البشري في العمل الفكري من خلال التركيز على المعارف والخبرات، الانتباه والخيال الواسع، بالإضافة إلى القدرة على الابتكار، بدل الاعتماد على الآلات والموارد والعمل اليدوي.

من التعاريف السابقة يتضح أن رأس المال الفكري له مجموعة من المميزات، والقدرات العقلية القادرة على إنتاج أفكار إبداعية جديدة، تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها، ومن هنا يمكننا تعريف رأس المال الفكري على أنه " مجموعة من العناصر والطاقات غير الملموسة لدى فئة معينة من الموارد البشرية، التي تعمل المؤسسة على توظيفها من خلال ما تملكه من أنظمة وبرامج وهياكل لإنتاج أفكار جديدة تساعدها في تلبية مختلف حاجيات زبائنها، وتحسين أدائها مقارنة بمنافسيها ".

ثانياً- مداخل رأس المال الفكري

توجد العديد من المداخل لرأس المال الفكري، وتساهم هذه المداخل في الفهم الصحيح لهذا المفهوم وبالتالي الاستغلال الأمثل له من أجل وصول أية مؤسسة تبناه إلى مبتغاهها، وقد قسم العتري هذه المداخل كالتالي¹:

1- المدخل الفلسفي: يؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للفكر المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية، وكذلك التركيز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة، كما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى، مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

2- المدخل الإداري: ويركز هذا المدخل على مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، ونظرتهم إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، واعتباره موجوداً استراتيجياً مهماً وشرطاً من أجل بقاء المنظمة، لذلك كان لزاماً الحصول على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقه لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية، واستثمار الفرص المتاحة، ومما تجدر الإشارة إليه أن لهذا المدخل مسارين هما:

أ- المسار الأول: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع المعرفة.

ب- المسار الثاني: وهو المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في الشركة.

بالرغم من استقلالية هذين المسارين إلا أنهما مرتبطين ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية، تجمعها نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل إلى الخارج.

3- المدخل الشبكي: ويقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، وذلك بتفسير رأس المال الفكري من خلال التركيز على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية، وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، وهي الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي لتأتي بعدها ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة أنها ضرورية.

4- مدخل الممارسة الجماعية: ويركز هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، إذ ينظر هذا المدخل للمعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء على الإطلاق، وليس هناك

¹ سعد علي العتري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 179-182.

إلا الاتفاق والإجماع في تداولها، وأنها عملية تقليدية انتقلت من أجيال إلى أجيال، فالمعرفة هنا تمثل التزام وثقة الجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5- المدخل الكمي: تمثل المعرفة من منظور هذا المدخل نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة، تعطي نتائج تتصف بالمثالية، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا عمليا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

المطلب الثالث: أهمية وخصائص وأدوار رأس المال الفكري

يكتسي رأس المال الفكري أهمية بالغة في أدبيات منظمات الأعمال المعاصرة، حيث يتميز بسمات وخصائص تفرقه عن غير من المصطلحات والمفاهيم، كما يؤدي أدوارا بالغة الأهمية، وسنحاول إلقاء الضوء على أهمية ومختلف الخصائص المميزة لرأس المال الفكري وكذا أدواره.

أولا- أهمية رأس الفكري

تكمن أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:

1- تبرز هذه الأهمية من موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في 61 آية موزعة على 43 سورة كريمة، أي ما يعادل نسبة 38% من مجموع سور القرآن الكريم، والبالغ عددها 114 سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة تشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم إزاء الدين والدنيا¹.

2- يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز للمنظمة، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري².

3- وتتضح أهمية رأس مال الفكري أيضا في أهمية تنظيم قياسه، والتي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، والذي يبين أن نظم قياس رأس المال الفكري تعد من اهتمامات المحاسبة الإدارية والمالية في ظل عصر العولمة³.

¹ سعد علي العتري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 171-172.

² المرجع السابق الذكر، ص 173.

³ الشريبي عبد العزيز، قدرة المنشأة على البقاء، أخبار الإدارة، نشرية فصلية تصدر عن المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، العدد 23، أوت 1998، ص 31.

- 4- يمثل رأس المال الفكري كترا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجه لتعزيز القدرات العملية التي تبني وتحافظ على العمل¹.
- 5- يعتبر رأس المال الفكري المحرك الأساسي والموجه الرئيسي في توظيف وتوجيه الموارد الأخرى للشركة، وهو أقوى سلاح تنافسي².
- 6- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد، إذ يشير (Kuinn) في مدرسة (TIC) للأعمال، بأن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، ويضيف إلى ذلك أن الأفراد حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا³.
- 7- رأس المال الفكري عبارة عن قدرات علمية لها دور جوهري في إدخال تعديلات على أعمال مختلف المنظمات.
- 8- يعتبر رأس المال الفكري موردا استراتيجيا، وسلاحا تنافسيا في ظل اقتصاد المعرفة.
- 9- يعتبر رأس المال الفكري مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص والمتكونة من نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية، والتي تستخدم في تطوير المؤسسة⁴.

ثانيا- خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص أبرزها⁵:

- 1- **الخصائص التنظيمية:** فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها، وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

¹ ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني وعلي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد98، المجلد32، 2010، ص126.

² صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المتري(ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأمبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد7، 2011، ص381.

³ لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر- دراسة استطلاعية لعينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد3، 2008، ص151.

⁴ محمد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص22.

⁵ محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد02، المجلد26، 2010، ص47.

2- الخصائص المهنية: الاهتمام ينصب على التعليم والتدريب وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية، ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة، والخبرة العريقة.

3- الخصائص السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يميل للتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكد، ورأس المال الفكري ميال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة، ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد، ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة في العمل، وثقة عالية بالنفس.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة يتميز رأس المال الفكري عن غيره من الأصول بمجموعة من المميزات ومن أهمها¹:

- رأس مال غير ملموس: فالمعرفة سواء في رؤوس العمال أو الهيكل التنظيمي، أو غيره تتميز بأنها أثرية وغير مرئية.
- من الصعوبة قياسه بدقة: وهذا نظرا لطبيعته الأثرية.
- سريع الزوال والفقدان.
- يتزايد بالاستعمال: حيث أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة لا ندرة، وكلما استعملت المعرفة وتم توظيفها تساهم في اكتشاف معارف أخرى أو تحسينها.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- له تأثير كبير على المؤسسة.

ثالثا- أدوار رأس المال الفكري

يؤدي رأس مال الفكري دورا مهما في حياة المؤسسة، وينشأ هذا الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الفرد، وكذا تفاعله مع غيره من الأفراد، وقد حدد (Harrison & Sullivan) هذه الأدوار كالاتي²:

1- الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تخفيف حدة الصراع ورفع الدعاوى.

¹ محمد حياينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2007، ص42.

² Harrison S, Sullivan P, Study: **Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies**, Journal of Intellectual Capital, Vol1, N1, 2000, P38. يتصرف

2- الأدوار الهجومية: وتشمل الممارسات الآتية:

- توليد العائد: ويتم ذلك عن طريق الإبداعات التي يولدها رأس المال الفكري من خلال تقديم منتجات وخدمات غير معروفة في السوق، الملكية الفكرية للمؤسسة بالإضافة إلى مختلف براءات الاختراعات التي تملكها المؤسسة.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ للأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري وإدارته

إن تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكري له دور كبير وفعال في إزالة اللبس عن هذا المفهوم الجديد، ويعتبر عاملاً مهماً في التعرف على طريقة إدارته وكذا تنميته، وذلك من منظور مختلف الباحثين فيه، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من: مكونات رأس المال الفكري، تنميته ومتطلباته وكذا إدارته.

المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري

لقد تعددت مكونات رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين، على الرغم من اتفاقهم على جوهره، ولذلك سنقوم بعرض وجهات نظر مجموعة من الباحثين لمكونات رأس المال الفكري في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث	السنة	مكونات رأس المال الفكري
Brooking	1996	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي
Edvinsson et Malone	1997	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي
Sveiby	1997	الملكية الفردية - الهيكل الداخلي والخارجي
Roos	1997	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال التجديد - رأس المال العلائقي
Stewart	1997	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني
Bontis et Al	2000	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلائقي
Mertum	2002	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني
Calvacanti	2006	رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني - رأس المال الاجتماعي

Source: Imen MHEDHBI, Capital immatériel: **interaction et création de valeur- Cas d'entreprise tunisiennes**, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Jean Moulin Lyon3, 2010, P 37.

من خلال الجدول رقم (02): يتضح لنا أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني(العلائقي)، والتي سوف نستعرضها بنوع من التفصيل في الفقرات التالية:

أولاً- رأس المال البشري

1- تعريف رأس المال البشري: هناك عدة تعريفات نذكر منها:

- يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه "كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين، من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة"¹.
- ويعرفه **Edvinson & Malone** على أنه "مجموع المهارات، الخبرات والمعرفة المتوفرة للعاملين بالشركة، وبالتالي فهو ناتج عمليات متابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات، وفترات زمنية طويلة لتكوينها"².
- ويقصد برأس المال البشري "قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية، وفرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة"³.
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن رأس المال البشري هو مجموعة الخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي من خلالها يتم تلبية حاجيات الزبائن وحل مشاكلهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

2- مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري حسب (Lothgren) من المكونات التالية⁴:

أ- الابتكار: ويقصد به القدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.

ب- القدرة (الكفاءة التخصصية): وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون، فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.

ج- القدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الأفراد في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، ص90.

² مينة خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص8.

³ عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح - دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، 2010، ص8.

⁴ مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال-دراسة حالة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص50.

3- مؤشرات قياس رأس المال البشري: من أبرزها¹:

- أ- قدرات العاملين: وتشمل مايلي:
 - القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة؛
 - مستوى جودة العاملين؛
 - قدرة التعلم لدى العاملين؛
 - كفاءة عمليات تدريب العاملين؛
 - قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- ب- إبداع العاملين: ويشمل:
 - قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين؛
 - الدخل المتحقق من الأفكار الأصيلة للعاملين.
- ج- اتجاهات العاملين: وتشمل:
 - تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة؛
 - درجة رضا العاملين؛
 - معدل دوران العمل؛
 - متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

ثانياً- رأس المال الهيكلي (التنظيمي)

1- تعريف رأس المال الهيكلي: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- يعرفه (Mazlan) بأنه "القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها، ويشتمل على الهيكل التنظيمي، الإجراءات، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، شبكة الاتصالات، دليل إجراءات العمل للوظائف، العلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية"².
- ويرى Daum أنه " الهياكل والعمليات والإجراءات التي تساعد على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين بأسرع وقت ممكن إلى معرفة مرمزة تمتلكها المنظمة، وتكون قيمة رأس المال الهيكلي من خلال التكرار المستمر والاستخدام المبتكر للمعرفة المشتركة والخبرة"³.

¹ يوسف أحمد أبو فارة و جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص8.

² مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص52.

³ نوال يونس محمد ومينى يونس سعيد، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني الموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، العدد ثلاثون، المجلد 8، نيسان 2012، ص98.

- كما يعرف على أنه " يصنع معرفة الشركة الصريحة التي توجد عادة في هياكلها وأنظمتها وإجراءاتها، فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخليا"¹.
- من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن رأس المال الهيكلي هو رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة إلى مكان آخر، سواء من طرف المديرين أو العاملين، ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة المؤسسة، أي هو كل ما يتبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين.
- 2- مكونات و مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي²:** يعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري، ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد مؤسستهم.
- أ- **مكونات رأس المال الهيكلي:** يشمل:
- **رأس المال الابتكاري:** هو عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية، والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، ويمكن التعبير عنه بـ: براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف، وتأخذ شكل امتياز يمنح لمن يدعي توصله لأي اختراع اعترافا بحقه فيما اخترعه³.
 - **رأس مال العمليات:** وهو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، ويمكن التعبير عنه بنظم المعلومات وقواعد البيانات وشبكات التوزيع.
 - ب- **مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي:** وتتمثل في:
 - **الثقافة العامة:** وتشمل طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
 - **الهيكل التنظيمي:** ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
 - **التعلم التنظيمي:** ويشمل بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدامه.
 - **العمليات:** وتشمل مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج وكفاءة العمليات التشغيلية.
 - **نظام المعلومات:** ويشمل الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها والمشاركة في المعرفة.

¹ عبد الستار حسن يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005، ص8.

² سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص122.

³ عبد الله حسين الحشروم، الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص81.

ثالثاً- رأس المال الزبائني(العلائقي)

1- تعريف رأس المال الزبائني:

- يعد رأس المال الزبائني المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري، ويطلق على هذا المكون عدة مسميات منها: رأس المال العلائقي، وكذلك رأس المال الخارجي، ويكون هذا النوع من رأس المال الفكري خارج المؤسسة، وذلك من خلال ما يراه **Lothgren** بأن رأس المال الزبائني هو علاقات الشركة مع الأطراف الخارجية المعنية، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة، وهذه الأطراف لا يمكن للشركة أن تسيطر أو تؤثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون¹.

- ويعرف بأنه "القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم، والموردين والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات مع هذه الأطراف"².

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول بأن رأس المال الزبائني يمثل قيمة العلاقات المتميزة التي تربط المؤسسة بزبائنها، وهذا ما يمكنها من تعظيم قيمتها وكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم.

2- مكونات رأس المال الزبائني(الخارجي):

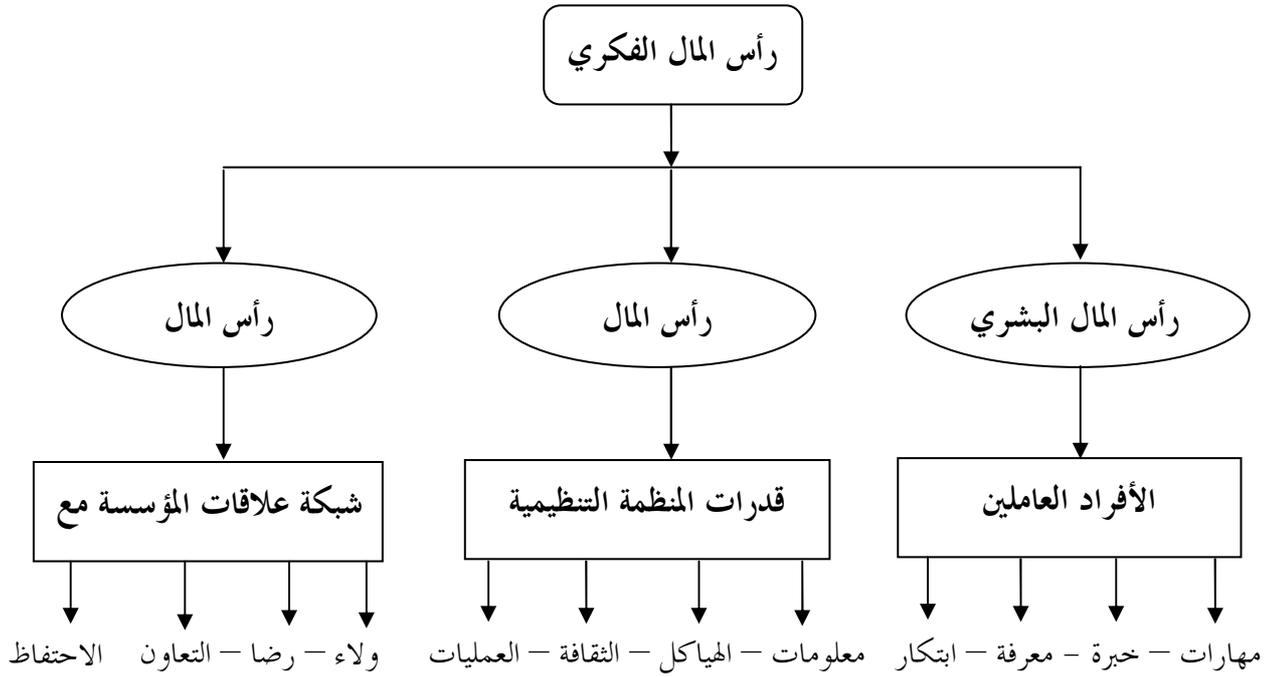
ويتضمن ما يلي: التعويضات، حصة السوق، رضا العميل، أسماء الشركات، قنوات التوزيع، اتفاقيات التراخيص، العقود المفضلة، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة³.
ومما سبق يمكننا القول أن رأس المال الزبائني يعكس العلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف الأطراف ذات المصلحة، وذلك من أجل بلورة أهدافها وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.
والشكل الموالي يلخص لنا مكونات رأس المال الفكري:

¹ أكرم أحمد الطويل وبشار عزالدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات ثقافة الإيحاء الواسع- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المسزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد32، العدد98، 2010، صص177-178.

² أحمد فايد نورالدين، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص6.

³ أسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والنفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد حيدر، بسكرة، العدد06، ص96، 2009.

الشكل رقم (01): مكونات رأس المال الفكري وعناصره الأساسية



المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى:

- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة معاصرة، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص23.

- Stales Ph, Kulvisachana S, **Human Capital and Performance**, A literature review, Cambridge Business School Press, 2003, P6.

من خلال الشكل رقم (01) يمكننا تلخيص مكونات رأس المال الفكري كالتالي:

- رأس المال البشري (الأفراد العاملين): ويتمثل في كل من: المهارات، الخبرة، المعرفة، الابتكار وغيرها.
- رأس المال الهيكلي (قدرات المنظمة التنظيمية): ويتمثل في: المعلومات، الهياكل، ثقافة المنظمة، العمليات الإدارية.
- رأس المال الزبائني (شبكة علاقات المؤسسة مع الزبائن): ويتمثل في: ولاء الزبائن، رضا الزبائن، مجالات التعاون وقدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها ومورديها.

المطلب الثاني: تنمية ومتطلبات رأس المال الفكري

توجد العديد من الفوائد التي تجنيها المؤسسة من خلال العمل على تنمية رأس مالها الفكري عن طريق الاستثمار في مختلف مكوناته، ومن أجل ذلك لابد من السعي إلى توفير مجموعة من الشروط والمتطلبات.

أولاً- تنمية رأس المال الفكري

إن الاستثمار في رأس المال الفكري وتنميته عنصر مهم جدا للوصول المؤسسة إلى ما تهدف إليه، إذ لا يمكن لهذه الأخيرة الاعتماد فقط على رأس المال المادي التقليدي، بالتالي فإن تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة هي ناتجة عن عمليات متتابعة ومعقدة، فهي تحتاج إلى استثمارات كبيرة خلال فترات زمنية طويلة، ومن هنا فإن الفوائد التي تجنيها أي مؤسسة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، الذي يتمثل فيما يلي¹:

- 1- زيادة القدرة الإبداعية للمؤسسة؛
- 2- إلهام وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛
- 3- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة، أو المطورة، وتقليل الفترة بين كل ابتكار والذي يليه؛
- 4- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
- 5- تحسين الإنتاجية؛
- 6- تعزيز القدرة التنافسية؛
- 7- أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم، فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة؛
- 8- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية؛

¹ هيجان عبد الرحمان، رأس المال الفكري: استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، دراسة منشورة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2007، ص4. متاحة على الانترنت:

<http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html>

9- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع، والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.

ثانيا- متطلبات رأس المال الفكري

هناك مجموعة من الشروط والمتطلبات لتنمية رأس المال الفكري وتمثل فيما يلي¹:

- 1- إنشاء أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال؛
- 2- إنشاء إطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة في مجال تكنولوجيا المعلومات؛
- 3- وجود جامعات ومراكز بحوث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية المحورية، مع التعاون بين القطاع العام والخاص؛

4- إيمان الإدارة العليا للمنظمة بأن العصر الحالي هو عصر معرفي؛

5- التركيز على العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري؛

6- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي، الموجود أصلا قبل تشتت الجهود في اقتناء أصول معرفية إضافية، قد لا تقوى المؤسسة على الاستفادة منها؛

7- قدرة تشخيص هوية الأصول المعرفية الحقيقية؛

8- بذل جهود كبيرة لإنشاء المعرفة الذاتية، أو تكوين الرأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج إدارة رأس المال الفكري وخطواتها

إن الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري لا تكمن في مكوناته فقط، بل تتعدى ذلك إلى خطوات ونماذج إدارته، لذلك سنتناول أهم خطوات إدارة رأس المال الفكري وكذا نماذج إدارته.

أولاً- خطوات إدارة رأس المال الفكري

إن الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي مكون من أربعة خطوات أساسية وهي²:

1- **الخطوة الأولى:** تتركز أساسا في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة، وكذا مدى الاعتماد عليها في المنظمة، ومساهمتها في إعطاء فائض قيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائدا ومردودا

¹ محمد حباينة، مرجع سبق ذكره، ص 43-44.

² بندي عبد الله عبد السلام ومراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 12.

أكبر، والعكس من ذلك إذا كانت المؤسسة ذات كثافة معرفية ضئيلة، فإنها تسعى إلى تحسين إدارة أصولها المادية والمالية، من أجل تحقيق مردودية أكبر.

2- الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفتها الخطوة الأولى.

3- الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للمؤسسة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار فيها لزيادة قيمتها.

4- الخطوة الرابعة: تتمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، لذلك لابد من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي، خاصة بانتقال مركز الثقل والاهتمام بعامل المعرفة (مدخلات، عمليات، مخرجات، نتائج)، فإنتاجية الأصول المعرفية يجب أن تركز على حقيقتين:

- إن الأصول المعرفية لا يمكن إدارتها بنفس الطريقة السابقة التي كانت تدار بها الأعمال والوظائف القائمة على العمل اليدوي.

- إن العاملين الذين هم أكثر معرفة بعملهم، هم أكثر قدرة ومسؤولية من أي جهة أخرى على مسؤولين عن زيادة إنتاجية عملهم المعرفي.

ثانيا- نماذج إدارة رأس المال الفكري

إن تطور الفكر الإداري في العصر الحالي، جعل من إدارة رأس المال الفكري تحتل مكانة بارزة من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، ولكنها تبقى مهمة في غاية الصعوبة، نظرا لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة، بل كثيرا ما تلجأ إلى مقاومة محاولات الاندماج والاحتواء، وهناك عدة نماذج مقترحة لإدارة رأس المال الفكري نذكر منها¹:

1- نموذج (Stewart1997): وقدم نموذجه وفق الآتي:

• العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة، وذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها والزبائن؛

¹ محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلوني، مرجع سبق ذكره، ص 45-47. ويمكن أيضا الإطلاع عليه: بندي عبد الله عبد السلام ومراد علة، مرجع سبق ذكره، ص 12-14.

• العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها، ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل وتدعيمها؛

• إشاعة أجواء الابتكار والحرية، والعفوية في طريق الأفكار، بعيدا عن القيود التي تفسد الإبداع وتقتل الطموح؛

• توفير المعلومات لهم بشكل سلس وسليم، ودون إغراق في التفاصيل أو نقص في المعلومة؛

• الاحتفاظ بنظام معلومات كفاء، وقاعدة بيانات ممتازة.

2- نموذج (Daniel1997): وأشار في نموده إلى خمس خطوات وهي:

• البدء بالاستراتيجية وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات؛

• تقييم استراتيجيات المنافسين وما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري؛

• فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تمتلك؟ ماذا تستخدم؟ إلى أين تعود؟

• تقييم موجوداتك الفكرية وكلفتها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟

• تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

3- نموذج (Leonard & Straus1999): وقدمه وفق مايلي:

• تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في نظم وبرمجيات الحاسوب؛

• التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، لأن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية، ولأن

الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها؛

• تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، إذ أن المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد

استثماراتها من الموجودات الفكرية؛

• المنظمات المقلوبة وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية، وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح

بإدارة رأس المال الفكري بمرونة عالية؛

• تكوين شبكات فردية، وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع الأفراد معا

لحل مشكلة معينة، ثم حل المجموعة بانتهاج المهمة، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة، وتعتمد هذه الشبكة

على الآتي:

- تشجيع التعليم المشترك ونشر المعرفة بين المحترفين؛
- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين، وخلق مناخ تنظيمي مناسب؛
- تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية.

4- نموذج (Ghen2004 وآخرون): وتم تقسيم هذا النموذج إلى أربعة عناصر (نظم)، تعمل بصورة مجتمعة وهي:

- رأس المال البشري (قدرات، إبداعات، اتجاهات العاملين)؛
- رأس المال الزبوني (القدرة التسويقية، كثافة السوق، ولاء الزبون)؛
- رأس المال الابتكاري (إنجازات الابتكارات، آلية الابتكار، ثقافة الأفكار)؛
- رأس المال الهيكلي (الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، العمليات، نظام المعلومات).

5- نموذج (Limande Dallimore2004): ويعتمد هذا النموذج على مدخلين، الأول هو مدخل الإدارة الاستراتيجية وخطة الإدارة، والمعتمد على رأس المال البشري ورأس المال العام ورأس مال الأعمال ورأس المال الوظيفي، بينما المدخل الثاني فهو مدخل التسويق الاستراتيجي والعلاقات، المعتمد على رأس المال الزبوني ورأس المال التجهيزي ورأس مال التحالفات ورأس مال المستثمر.

6- وقد لخص (P Drucker) كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي¹:

- وصول إنتاجية رأس المال إلى أعلى مستوى يتطلب البدء بتغيير وجهات نظرهم بقضية مشاركة الآخرين، وذلك لمعرفةهم وحثهم على تبادل المعرفة؛
- تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تمتلكه المنظمة من موجودات، والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.

و يرى "سيد محمد جاد الرب" أن جوهر إدارة رأس المال الفكري هو ربط نموذج رأس المال الفكري بباقي نماذج دعم واتخاذ القرار بالمنظمة، وذلك من أجل مساعدة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات، ويتم تنفيذ هذا التكامل على كافة المستويات سواء على مستوى الإدارة العليا أو المستويات التشغيلية².

¹ Druckr P.F, **Knowledge worker productivity: The biggest challenge**, California Management Review, Vol 41, N 2,1999 , P60. بتصرف.

² سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص433.

المبحث الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب قياسه

هناك العديد من الجهود التي تبذل على الصعيد الأكاديمي وصعيد الأعمال من أجل تطوير وبناء رأس المال الفكري من جهة، والبحث عن مؤشرات ومقاييس دقيقة لقياسه وتقييمه من جهة ثانية، وهذا كله بغرض الاستثمار والاستغلال الأمثل للموارد والطاقات الفكرية لدى الموارد البشرية، ولكن رغم التقدم الكبير في هذا المجال لم يصل الباحثون إلى اتفاق حول هذه المقاييس نظرا لوجود العديد من الصعوبات في قياس الموارد غير الملموسة، وستعرف في هذا المبحث على آليات بناء رأس المال الفكري ومختلف نماذج قياسه.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

إن المؤسسة اليوم في حاجة إلى أفراد يملكون معارف ومهارات كبيرة، مما يؤهلهم للابتكار والإبداع في المستقبل لتحسين أدائها، ولقد تعددت الصيغ التنظيمية لبناء رأس المال الفكري، وهناك آليتان لبنائه هما¹:

أولا- آلية استقطاب رأس المال الفكري

لقد فرضت العولمة حرية انتقال رأس المال المادي والبشري فضلا عن المعلومات والتقنية، دون أن تكون هناك أية حواجز أو قيود تحد من هذه الحرية، حيث أصبح العالم قرية صغيرة مترامية الأطراف، هذا ما ساهم في تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تدر أرباحا تفوق أرباح القطاعات الإنتاجية الأخرى وأصبحت الأفكار والمعرفة أساس القوة الاقتصادية والبديل الذي يتفوق على المصادر الطبيعية.

ولما كان إنتاج المعرفة مرتكزا أساسا على العنصر البشري، فقد احتل هذا الأخير قمة الأولويات في الحث والاهتمام من خلال الطرح والإلمام ضمن مفهوم الترابط والانسجام كونه عاملا لإنتاج المعرفة، في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون التنافسية الشديدة أخذت معظم المنظمات تولي اهتماما واسعا بموضوع استقطاب الموارد ذات الكفاءة لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية، من كونها عامل الكلفة إلى توجيهها نحو عامل النجاح، وفيما يلي تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات:

¹ رياض بن صوشة ونادية حريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 7-9. ويمكن الإطلاع عليه أيضا: سعد علي العتري وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 264-273.

1- شراء العقول من السوق: يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار فقد فتح اقتصاد المعرفة الطريق أمام الأعمال للانتقال خارج الحدود الوطنية بحركية أكبر تجلب فرص جديدة للمنظمات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن الكفاءة في كل ركن من العالم.

2- شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بمجادة الشخص أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه وأما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين وتؤكد رؤية هذا الاستراتيجية أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري، عن طريق شبكة الانترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني، وذلك من خلال:

- حضور الموارد البشرية في الشبكة أو من خلال وضع الملاحظات الإلكترونية؛
- عرض قابليات وقدرات للموارد البشرية في الشبكة؛
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة؛
- إمكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والمنظمة؛
- إمكانية المنظمة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.

3- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم وعلى هذا الأساس يرى البعض أن زيارة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى.

ثانيا- آلية صناعة رأس المال الفكري

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية والتي أكدت على ضرورة صناعة رأس المال الفكري، باعتباره مصدرا للميزة التنظيمية التي تتمثل في تراكم إمكانيات أي مؤسسة لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، ما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة في السوق، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:

1- خريطة المعرفة: تعرف خريطة المعرفة على أنها: "تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، وهي خارطة فعلية تحدد مكان المعرفة التي توجد في المنظمة، ومن ثم التركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومن؟ وأين يمكن أن نجدهم؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها، وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا في الغالب، إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به، وأن المعرفة الضمنية هي رؤوس الأفراد. لهذا فإن منظمات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي تصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها.

وفي الأخير يمكننا القول أن خريطة المعرفة هي خارطة فعلية تحدد مكان المعرفة التي توجد في المؤسسة¹.

2- بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت، يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

3- القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكى قيادة ذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، وهو يكون مساعدا للتعليم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، والتي أبرزها ما يلي:

أ- **الاستمرار:** لا ينتظر أداء متفوق حتى يشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق، والتفوق يؤدي إلى مزيد من التقدير.

ب- **الفورية:** تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر سلبا.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص106.

- ج- الإمتاع: يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.
- د- الشمول: يشجع مديري الأقسام على تقدير عاملهم، ويقدر الصغير قبل الكبير.
- هـ- الدستور: التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.
- ويمكن تلخيص آليات بناء رأس المال الفكري في الخطوات والإجراءات التالية¹:
- تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كثيرة على جميع العاملين، وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء؛
 - ملاء الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا، وليس مجرد ملاء الشواغر؛
 - الشدوذ في مجال ترقية الأفراد العاملين؛
 - إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية؛
 - إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة؛
 - إدخال التغييرات المناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياساتها؛
 - التحول للمنظمات المقلوبة والتخلي عن الهياكل الهرمية السائدة.

المطلب الثاني: أهمية وتحديات قياس رأس المال الفكري

يكتسي قياس رأس المال الفكري والتعبير عنه بصورة كمية أهمية بالغة، لما له من دور فعال في خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة، ولكن تبقى تواجه عملية تقييم وقياس رأس المال الفكري مجموعة من المعضلات والتحديات.

أولا- أهمية قياس رأس المال الفكري

لقد بذلت الكثير من الجهود من طرف الباحثين من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري، حيث يؤكد (Harvey & Lusch) على أن المنظمات الناجحة باتت تركز على قياس رأس المال الفكري، وأصبحت تبحث باستمرار عن أفضل المقاييس القادرة على القياس الدقيق والصحيح لرأس المال الفكري²، وتكمن أهمية قياس رأس المال الفكري في³:

¹ عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، العدد 3، المجلد 10، 2008، ص66.

² Harvey M, Lusch R, **Balancing the intellectual capital books: Intangible Liabilities**, European Management Journal, Vol 17, N 1, 1999, P89.

³ يوسف أحمد أبو فارة وجاسر عبد الرزاق النسور، مرجع سبق ذكره، ص5.

- 1- ضرورة قياس قيمة المؤسسة أو المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، بحيث في مجتمعات المعرفة تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج والمؤسسة.
- 2- عدم قدرة واستطاعة الأساليب المحاسبية التقليدية، التي تعتمد على قياس الأصول المادية من واقع السجلات التاريخية للشركات على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري لها، باعتباره يشكل جزءاً كبيراً من أصولها، مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة لأهمية قياس رأس المال الفكري.
- 3- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، مثل قياس رأس المال البشري، قياس رأس المال الابتكاري، رضا الزبون وغيرها، هذه النماذج تزود المؤسسات بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها.
- 4- إن الأساليب المحاسبية الحديثة المتواجدة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المؤسسات في الحاضر والمستقبل، عكس الأساليب المحاسبية التقليدية التي تركز على الماضي فقط.
- 5- تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الحقائق المادية فقط، كما تركز على الكميات، بينما تعتمد مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية وكذا النوعية، فضلاً عن ذلك فإن الأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة.
- 6- تعتبر الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات، لذلك يتم استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارته، حيث تجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف فيه في ضوء عملية المقارنة المرجعية له.

ثانياً- تحديات وصعوبات قياس رأس المال الفكري

يواجه المحاسبون عند قيامهم بقياس وتقييم رأس المال الفكري والإفصاح عنه مجموعة من التحديات والصعوبات.

- 1- مشاكل قياس رأس المال الفكري: تثار مشاكل عديدة عند محاولة قياس رأس المال الفكري محاسبياً وبالطرق التقليدية، ويمكن إيجاز تلك المشاكل كالآتي¹:

¹ فاضل نبي عثمان، مداخل قياس رأس المال الفكري محاسبياً، 2012/11/12، مقال موجود على الموقع: [http://www.hadbauc.org/news-](http://www.hadbauc.org/news-118.html)

[118.html](http://www.hadbauc.org/news-118.html)، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2013/05/13.

- **مشكلة التحديد:** تتمحور المشكلة هنا في كيفية تصنيف أنواع الأصول المعرفية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال الشركة وتمييزها.
- **مشكلة تقدير الدخل:** تتمركز هذه المشكلة في كيفية تقدير الدخل المتوقع الحصول عليه والناجم عن استخدام الأصول المعرفية وما يلازمها في حالة عدم التأكد عملاً بمبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات.
- **مشكلة تمييز الدخل:** تتمحور هذه المشكلة في آلية التمييز ما بين الدخل الناجم عن الأصول الملموسة من الدخل الناجم عن الأصول غير الملموسة نتيجة التداخل فيما بين تلك الأصول.
- **مشكلة تقدير العمر الإنتاجي:** يعد تقدير العمر الإنتاجي للأصول غير الملموسة وبالذات الأصول المعرفية مشكلة هامة عندما يراد تحديد الدخل لأنه ليس بالإمكان تحديد أو تقدير عمر معين لاستخدام المعرفة إذ نستخدم الآن معارف مضى عليها مئات السنين فيما ظهرت معارف واختفت في غضون أشهر أو سنوات قصيرة.
- **مشكلة رسملة الدخل:** لغرض احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقسيم الدخل المتوقع من الأصل المعرفي على معدل خصم معين والمشكلة في كيفية تحديد هذا المعدل.
- **مشكلة العد أو الوصف:** إن المعرفة غير ملموسة وغير محددة وبالتالي فهي غير قابلة للعد ولا للوصف مما يجعلها عرضة للتجاهل وخاصة في المنظور المحاسبي إذ لا يمكن تسجيل قيود محاسبية بها.
- **مشكلة صعوبة التخصيص:** لا يمكن ربط أداء الشركة بطريقة مباشرة بالمعرفة على وفق علاقة خطية معينة وإن أمكن ذلك في مجال الإنتاج فإنه يصعب في مجال الخدمات لأن المعرفة سوف تنوزع منافعها وتتداخل مع عوامل أخرى وبالتالي يصعب تخصيص منافعها.
- **مشكلة ما هو المطلوب قياسه في رأس المال الفكري:** المعرفة متجردة قد لا تكون ذات قيمة أو أهمية للشركة ما لم تنعكس بالنتيجة على العمليات والأنشطة وبالتالي على المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك الشركة، وطالما أن المعرفة غير ملموسة فإن قيمتها تكون متغيرة وتتباين من شركة لأخرى ومن شخص لآخر.
- **مشكلة كون المعرفة رصيذا أم تدفقا:** عندما تتحول المعرفة إلى معلومات مكافئة فتصبح كشيء مملوك للشركة يمكن الحصول عليه ونقله وخزونه وهذا على وفق المنظور المحاسبي، في حين أن المنظور الإداري ينظر إلى المعرفة على أنها تدفق يتم من خلالها تحقيق الأداء وإنشاء القيمة وبالتالي لا يمكن فصلها عن حاملها.

2- صعوبات قياس رأس المال الفكري: نذكر منها:

- الأصول الفكرية غير مادية ولا يمكن تحديدها أو الوصول إليها؛
- الأصول الفكرية غير قابلة للقياس المباشر من قبل المحاسبين؛

- اعتبار رأس المال الفكري ذا قيمة بالنسبة لشركة معينة قد لا يكون كذلك بالنسبة لشركة أخرى، تختلف في طبيعتها عن الأولى؛
- عدم وجود طريقة واحدة متفق عليها في قياس رأس المال الفكري، خاصة في ظل تزايد أهمية الاقتصاد المعرفي.

المطلب الثالث: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري

بالرغم من الأهمية الكبيرة لرأس المال الفكري، فإنه توجد هناك العديد من الطرق والنماذج لقياس هذا الأخير، بالإضافة إلى العديد من المحاولات الموضوعية لقياسه وتقييمه، لكن لا يزال هناك عدم اتفاق بين الباحثين حول طرق ونماذج تقييم رأس المال الفكري والأصول المعرفية.

أولاً- طرق قياس رأس المال الفكري

ويمكن تصنيف الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري كالاتي¹:

1- الطرق الوصفية:

وتركز هذه الطرق والمقاييس على تحديد سمات وخصائص رأس المال الفكري، واستطلاع الآراء والاتجاهات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على أداء عمليات المعرفة وكذا تحقيق نتائجها المرغوبة، وذلك بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج، ويدخل ضمن هذه الطرق:

- أداة تقييم معرفة الإدارة.
- التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة: وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة، وذلك ليحددوا بأنفسهم هل منتجون أم لا، والأسئلة هي: هل قمت بقياس إنتاجيتك؟ هل تعتبر نفسك إنتاجياً؟ ما هو المبرر المستند عليه لكونك إنتاجياً؟ هل تتلقى تغذية راجعة عن إنتاجيتك؟.
- بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2- المقاييس والطرق المرتبطة برأس مال الفكري والملكية الفكرية: وتركز هذه المقاييس على قيمة رأس

المال الفكري، ومكوناته الأساسية وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.

¹ المهلاي الشربيني المهلاي، قياس رأس المال الفكري وإدارته وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد22، يوليو2011، صص31-32.

وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في مختلف أقسام المؤسسة إلى أشكال الملكية الفكرية، لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

3- مقاييس القيمة السوقية: وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، أو الفرق بين رسملة سوق المؤسسة (قيمة المؤسسة في السوق) وحقوق الملكية لحملة الأسهم، وتعتمد هذه المقاييس غالبا على المبادئ والأسس المحاسبية، ومن أمثلتها: القيمة السوقية، القيمة الدفترية والقيمة غير الملموسة المحسوبة.

4- مقاييس العائد على المعرفة: تركز هذه المقاييس على أساس احتساب العائد على الأصول المحسوبة، وحسب الصيغة التالية:

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

ليتم بعد ذلك مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط المؤسسة ضمنها، وتعتبر الزيادة عن متوسط الصناعة عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة، ومن أمثلتها: مكاسب رأس المال المعرفي ونموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة).

ثانيا- نماذج قياس رأس المال الفكري

سنقوم بعرض أهم الطرق والنماذج المستخدمة في قياس وتقييم رأس المال الفكري، وأكثرها شيوعا:

1- نموذج Botis 1999 (نموذج شركة سكانديا):

وضع الباحث Botis في العام 1999 نموذجا لقياس رأس المال الفكري، وقد وضعه أثناء عمله في شركة سكانديا للتأمين، ويعتمد هذا النموذج على أربعة نظم هي¹:

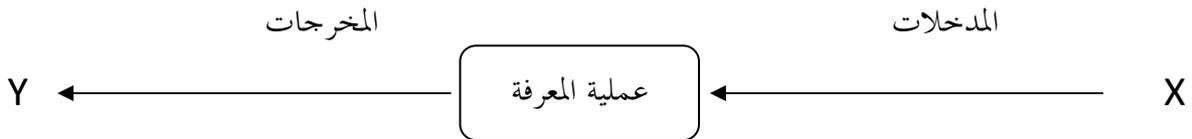
أ- نظام محاسبة الموارد البشرية: يعود استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية للباحث Hermanson عام 1964، ويهدف هذا النظام إلى تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة، وهذا ما يساعد في استخدام هذه القيمة كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية، ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية على قياس وتقويم قيمة رأس المال البشري في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية.

¹ يوسف أحمد أبو فارة وجاسر عبد الرزاق النصور، مرجع سبق ذكره، ص 6-7.

ب- نظام القيمة الاقتصادية المضافة للمعرفة: يعتبر هذا النظام نظرية ذات أهمية كبيرة لاقتصاد المعرفة، فهي تجد جذورها في الصناعة، حيث تسمح للمدراء والمستثمرين أن يجللوا أداء الأصول المعرفية ورأس المال الفكري للشركة في العمليات الجوهرية، وذلك بلغة العوائد التي تولدها¹.
ولقد أصبح تحديد القيمة المضافة للمعرفة في الوقت الحالي من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسات، وذلك للاعتبارات التالية:

- حاجة المؤسسة إلى معرفة مدى نجاح المديرين أو فشلهم؛
 - حاجة المؤسسة إلى معرفة مدى جودة أداء العاملين في ظل الظروف البيئية المعقدة؛
 - إدراك العديد من المؤسسات للتأثير السلبي الذي يتركه الأداء الإداري الضعيف، على كل من مواعيد التسليم، التكاليف وكفاءة المنتجات والخدمات؛
 - إدراك الكثير من المؤسسات أن إدخال رأس المال الفكري في قياس الأداء التنظيمي للمؤسسة يقدم صورة شاملة وموضوعية لأداء هذه الأخيرة.
- وتتمثل نتائج تحليل القيمة المضافة للمعرفة في النسب التي تقارن بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية، وذلك بالاعتماد على المعرفة في المؤسسة، والشكل رقم (2) يوضح الافتراضات الأساسية لهذه النظام.

الشكل رقم (02): الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة



Source: Thomas Housel, Bell A H, **Measuring and Managing Knowledge**, McGraw-Hill/Irwin, 2001, P94.

من خلال الشكل رقم (02) يمكننا طرح الافتراضات الأساسية التالية:

- إذا كانت $X=Y$ ، لا توجد قيمة مضافة.
- القيمة هي عبارة عن دالة التعبير التي تقاس بمقدار المعرفة المطلوبة لإحداث التغيير.
- قيمة دالة التغيير = مقدار المعرفة المطلوبة لإحداث التغيير.

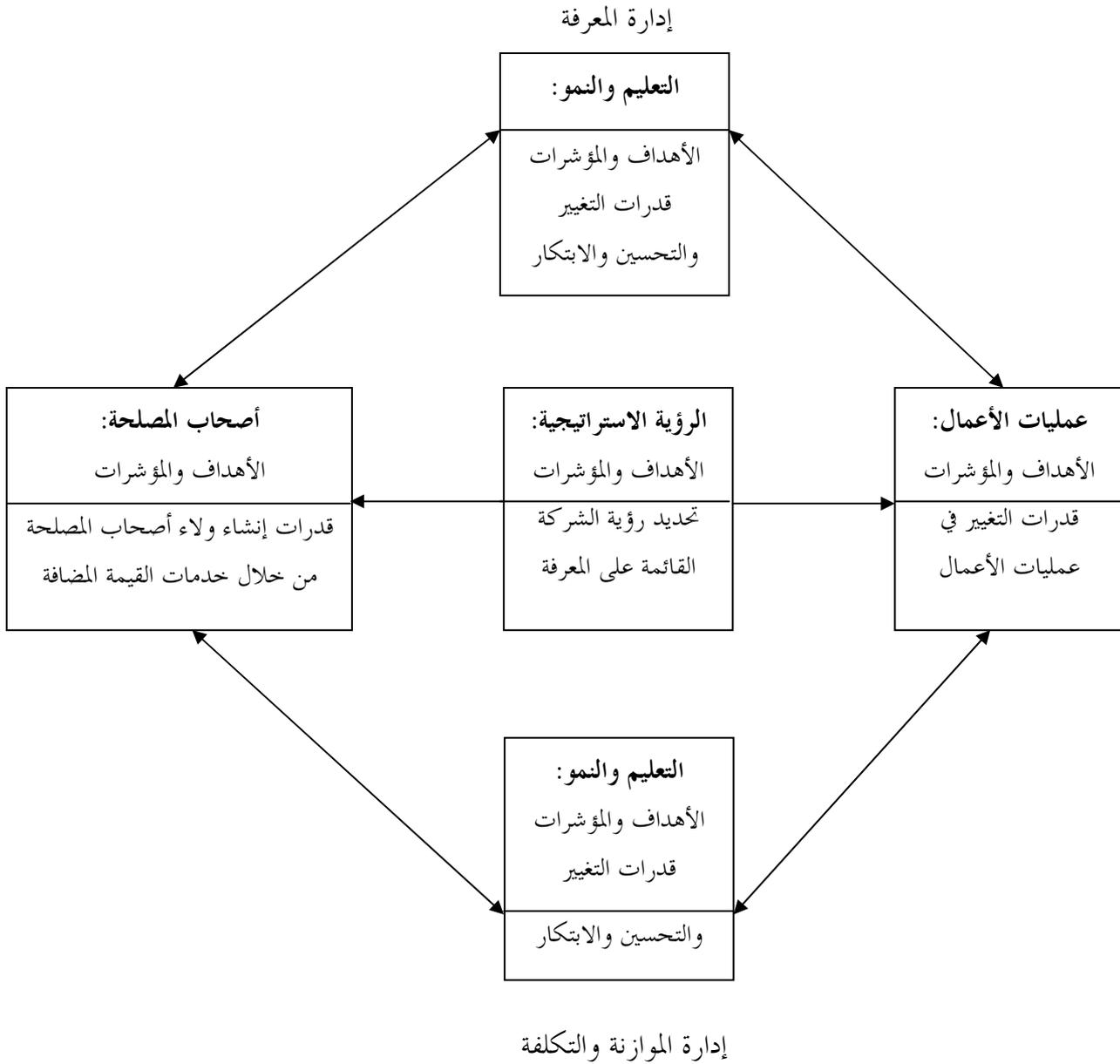
¹ نجم عبود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004.

ج- نظام البطاقات المتوازنة (بطاقة الدرجات المتوازنة 1996): لقد تم اقتراح هذا النموذج سنة 1996 من طرف الباحثين (Kaplan & norton)، وهو عبارة عن نظام متعدد الأبعاد، يعتمد على اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري، وتطبيقها على مجموعة من الأفراد لتحديد مستوى ذكائهم، ويتكون هذا النموذج من أربعة محاور وهي: توليد القيمة، عمليات الأعمال، أصحاب المصلحة، التعلم والنمو¹.

وتجدر الإشارة هنا أن الباحثين لم يتطرقا إلى مفهوم رأس المال الفكري بصورة واضحة، غير أن نظام البطاقات المتوازنة يراعي تقدير العناصر غير الملموسة داخل المؤسسة، مثل عمليات التعلم والمعرفة ورضا المستهلك وغيرها، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج.

¹ آيت مختار عمر وحمدي معمر، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص10.

الشكل رقم (03): نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة



Source: Yogesh Malharta, **Measuring Knowledge Assets of Nation: Knowledge System for Development**, United Nations Headquarters, New York City, New York, 4-5/09/2003, P32.

وتعتمد فكرة البطاقة المتوازنة على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة

الأبعاد التالية¹:

- البعد الزمني: تركز عمليات القياس على ثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس، اليوم، الغد.
- البعد المالي وغير المالي: حيث يتم مراقبة الجوانب المالية وغير المالية الرئيسية للمؤسسة.

¹ الهلالي الشريبي الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص 35-37.

● **البعد الاستراتيجي:** تهتم عمليات قياس الأداء بربط الضبط التشغيلي قصير المدى برؤية المؤسسة واستراتيجيتها طويلة المدى.

● **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بالجوانب الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

ويتضمن كل محور من محاور هذه البطاقة عدة نقاط تحدها المؤسسة في ظل ظروفها الداخلية والخارجية وتشمل:

– **الأهداف:** وهي النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتتسم بعدة خصائص منها: المحدودية، قابلية التحقيق والقياس، محددة بوقت زمني لإنجازها مثل زيادة مستوى رضا العملاء على الخدمة المقدمة لهم بنسبة 20% خلال العام الحالي.

– **المبادرات:** وتشير إلى الأعمال التنفيذية المحققة للهدف، ومثال ذلك: زيادة أماكن تقديم الخدمة للعملاء.

– **المقاييس أو المؤشرات:** وهي الجس الرئسي المحدد لمدى إنجاز الهدف المراد تحقيقه، وذلك بمقارنته بقيمة محددة سلفاً، ومثال ذلك: مؤشرات رضا العملاء (المسح الميداني).

– **المستهدفات:** وهي مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المقرر تحقيقه بناء على النسب المتوية أو الأشكال البيانية.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة للإحاطة بوضع المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتعظيم الاستفادة من مواردها المادية والبشرية، وتتميز بما يلي:

- توضيح استراتيجية المؤسسة لجميع العاملين بها، والالتزام بتنفيذها؛
- توجيه أداء المؤسسة بكاملها، وليس الوقوف عند حد مراقبة الأداء؛
- التكامل في تحقيق أهداف المؤسسة دون تغليب جانب على آخر؛
- تحديد عدد ونوع المقاييس المستخدمة في كل محور؛
- توفير صورة كلية عن الأعمال التنفيذية للمؤسسة؛
- استثمار آليات الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال ربط الحوافز بالأداء؛
- إنجاز استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بمزيد من الكفاءة؛
- تحديد المسؤوليات والمواضع الحاسبية لكل إدارة تحديداً واضحاً.

د- نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري: يعتبر هذا النموذج أكثر شيوعاً ومعرفة في طرق قياس رأس المال الفكري، وقد جرى تطوير هذا النموذج في التسعينيات على يد الباحث **Edvinsson** (وهو مدير شركة سكانديا السويدية للتأمين) فالمستكشف يتكون من خمسة مجموعات من المؤثرات والتي تركز على قطاعات مختلفة الأهمية، فهو عبارة عن تقرير شامل لتقسيم رأس المال الفكري إلى أربع أصناف (رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائني ورأس المال التنظيمي)، ويعتمد هذا النموذج على أكثر من مائة مؤشر في قياس وتقويم رأس المال الفكري غير أن هناك انتقادات توجه إلى كثير من هذه المؤشرات إذ يجري التشكيك في قدرة بعض المؤشرات على القياس الدقيق لرأس المال الفكري.

2- نموذج القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة:

وتعتبر هذه الطريقة هي أبسط الطرق المستخدمة في قياس رأس المال الفكري، وعادة ما تكون القيمة السوقية للمؤسسة أكبر من القيمة الدفترية وهذا بسبب رأس المال الفكري، ويمكن تفصيل هذا النموذج على النحو التالي¹:

أ- صيغة نموذج القيمة السوقية والقيمة الدفترية: يستخدم هذا النموذج الصيغة التالية:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للمؤسسة} - \text{القيمة الدفترية}$$

حيث أن:

* القيمة السوقية: تمثل القيمة الكلية لأسهم المنظمة.

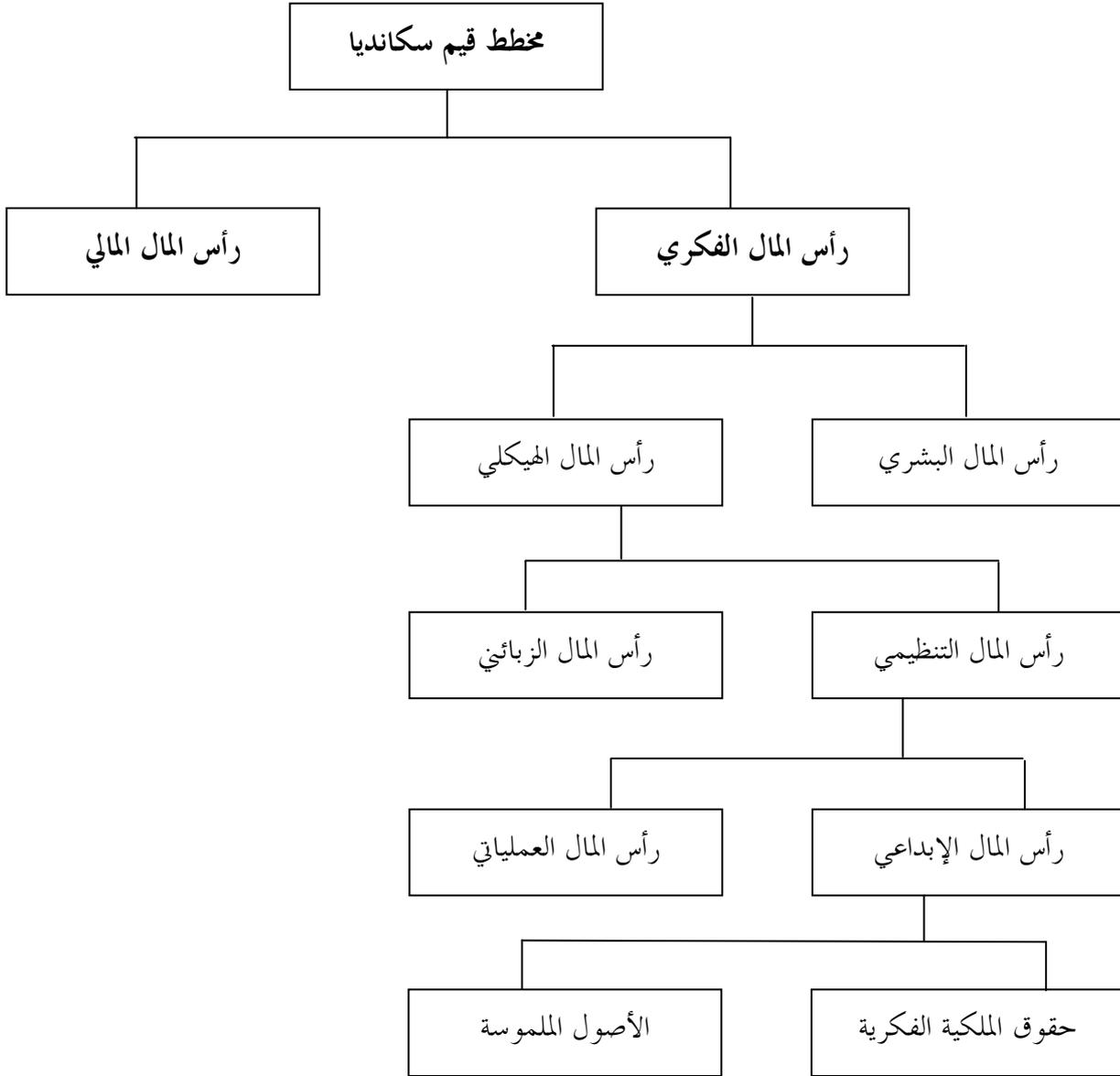
** القيمة الدفترية: تمثل مجموعة الأصول والأموال السائلة مطروحة منها الديون.

مثال: إذا كان سعر سهم المؤسسة عند الاكتتاب 5 دنانير، وقيمتها الحالية في السوق 10 دنانير، فقيمة رأس المال الفكري تساوي 5=10-5.

ويمكن استخدام هذه الطريقة في الدول المتقدمة نظراً لما تملكه هذه الأخيرة من بورصات تتسم بالكفاءة، مما يساهم في إظهار القيمة الحقيقية للمؤسسات من خلال أسعار أسهمها، عكس بورصات الدول النامية. والشكل الموالي يوضح نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري

¹ الهلالي الشريبي الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص 32-33. ويمكن الإطلاع أيضاً على: آيت مختار عمر وحدي معمر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الشكل رقم (04): نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري



المصدر: ناصر ساجد الناصر الشمري، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص24.

من خلال الشكل رقم (04): يتبين لنا أن هذا النموذج قسم رأس مال المؤسسة إلى قسمين هما رأس المال الفكري ورأس المال المالي (المادي)، وقسم رأس المال الفكري إلى: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، بينما تم تقسيم رأس المال الهيكلي إلى: رأس المال الزبائني ورأس المال التنظيمي، ليقسم رأس المال

التنظيمي إلى: رأس المال الإبداعي ورأس المال العملياتي، ليقسم في الأخير رأس المال الإبداعي إلى حقوق الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة.

- ب- سلبيات نموذج القيمة السوقية والدفترية:** ومن أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما قدمه **Cetin**:
- بعض المنظمات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية، وبالتالي لا يتوافر لها قيمة سوقية، وبالتالي يصعب تحديد رأسمالها الفكري من خلال هذه الطريقة؛
 - إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمؤسسة وتحديد رأسمالها الفكري ليس عمليا، بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعودا وهبوطا؛
 - إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تتمثل في الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، فالبعض يعتقد أن استبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية يمثل مشكلة رئيسية، خاصة مع تزايد الفرق بين القيمة السوقية والدفترية بشكل كبير؛
 - لا يمكن أن يعز الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لرأس المال الفكري فقط، حيث أنه هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي قد تشارك في توليد هذا الفرق.

3- نموذج استثمارات الاستقصاء:

- وتستخدم هذه الطريقة من خلال الاعتماد على استثمارات استقصاء للمديرين، وذلك من حساب العائد على الاستثمار في رأس المال الفكري، وفقا للخطوات التالية¹:
- تحديد عناصر رأس المال الفكري؛
 - تحديد عامل النجاح لكل عنصر، بصورة يمكن قياسها؛
 - تصميم مؤشرات لقياس عوامل النجاح للعناصر المراد قياسها.
- وبالتالي في هذا النموذج تعتبر استثمارات الاستبيان الأداة الرئيسية المستخدمة في عملية القياس، من خلال وضع مجموعة من الأسئلة أو العبارات وتقديمها إلى الإدارة العليا للمؤسسة، من أجل الإجابة على الأسئلة أو تقديم درجة الموافقة وعدم الموافقة على عبارات الاستبيان.

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص33.

4- أسلوب نماذج التكلفة:

تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والإدارة، وإن استخدام نظام ABC لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية الشركة يحمل بعض الصعوبات، ومع ذلك يمكن استخدامه لهذا الغرض. ويفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لفهم قيمة المعرفة لابد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية، وأن القيمة السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد، ولكن لا يمكن القول بأن سعر السوق يمكن ترجمته بصورة مباشرة إلى قيمة تقدمها المعرفة. وقد أكد Stewart أنه لا يوجد أي معنى للارتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة وقيمة المعرفة، حيث أن قيمة رأس المال الفكري لا تتبع بالضرورة إلى تكلفة حيازته¹.

¹ محمد حباينة، مرجع سبق ذكره، ص50.

خلاصة الفصل الأول:

يعتبر رأس المال الفكري من أعلى وأثمن الموارد في المؤسسة، حيث أنه كلما ارتفعت قيمة هذا المورد كلما كانت قيمة المؤسسة مرتفعة، ويعرف رأس المال الفكري بالموجودات غير الملموسة التي يمتلكها العنصر البشري من مهارات وخبرات، بالإضافة إلى مختلف البرامج والهياكل الموجودة في المؤسسة، والتي تساعد في تلبية حاجيات زبائنها.

ولرأس المال الفكري ثلاث مكونات أساسية هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني، ورأس المال البشري هو مجموعة الخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي من خلالها يتم تلبية حاجيات الزبائن وحل مشاكلهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، أما رأس المال الهيكلي فهو رأس المال الذي لا يمكن نقله من المؤسسة إلى مكان آخر، سواء من طرف المديرين أو العاملين، ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة المؤسسة، أي هو كل ما يتبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين، بينما يمثل رأس المال الزبائني قيمة العلاقات المتميزة التي تربط المؤسسة بزبائنها، وهذا ما يمكنها من تعظيم قيمتها وكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم.

تكتسي عملية إدارة رأس المال الفكري وقياسه أهمية بالغة، حيث أن إدارة رأس المال الفكري تركز على وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، من أجل الرفع من إنتاجية الأصول المعرفية لديها، أما في ما يخص عملية قياس رأس المال الفكري فتجد المؤسسة صعوبة في عملية القياس نظرا للطبيعة غير المادية له، وتوجد العديد من المقاييس الخاصة برأس المال الفكري من أبرزها مقياس القيمة السوقية، مقياس العائد على المعرفة، المقاييس المرتبطة بالملكية الفكرية ومقياس بطاقة الدرجات المتوازنة.

وبصفة عامة فإن رأس المال الفكري هو عنصر أساسي في تطور ونمو المؤسسة، مما جعل هذه الأخيرة تسعى جاهدة من أجل الحفاظ عليه وتوفير كل الظروف والوسائل اللازمة من أجل الاستفادة الكاملة منه باعتباره مصدرا أساسيا في خلق الثروة من خلال الأفكار المربحة.

الفصل الثاني

رأس المال الفطري

وتحسين الأدوات المستراة

تمهيد:

تواجه العديد من المؤسسات اليوم الكثير من التحديات والعقبات، ومن أجل تذليل هذه العقبات والتخلص منها أصبح لزاما عليها الاهتمام بشكل أكبر بتحسين صورتها وأدائها، بالإضافة إلى السعي للتأقلم مع مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ويرى العديد من الباحثين في مجال أداء المؤسسات إلى أن الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لمختلف عناصره ومستوياته، ووضع مؤشرات حقيقية لقياسه، حيث تمثل فلسفة تحسين الأداء السياسة العامة التي تنتهجها المؤسسات الحديثة للوصول إلى أهدافها، وذلك من خلال العمل على تبني سياسات جديدة قادرة على الرفع من كفاءة الموارد البشرية واستغلال جميع الإمكانيات المتوفرة سواء الملموسة أو غير الملموسة، وهذا في ظل تطور مفهوم الأداء من أداء اقتصادي إلى أداء مستدام.

من خلال ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو الآتي:

- **المبحث الأول:** بعنوان الإطار النظري للأداء وتطرقنا فيه إلى كل من ماهية الأداء ومختلف مجالاته، أبعاد الأداء وتصنيفاته وفي الأخير إدارته وقياسه.
- **المبحث الثاني:** بعنوان ماهية الأداء المستدام وتناولنا من خلاله المفاهيم الأساسية للأداء المستدام، مكوناته ومؤشرات قياسه.
- **المبحث الثالث:** بعنوان رأس المال الفكري كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة وتم التطرق فيه إلى كل من رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاقتصادي، رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاجتماعي وفي الأخير رأس المال الفكري وتحسين الأداء البيئي.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء

تسعى المؤسسة جاهدة من أجل التسيير الأمثل لمواردها، خاصة بعد شيوع مصطلح الأداء في علوم الإدارة الحديثة، وكثرة استعماله في البحوث التي تتناول المؤسسة، وباعتبار المؤسسة جزء لا يتجزأ من محيطها لتأثرها وتأثيرها فيه، وجب عليها الأخذ بعين الاعتبار مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية في عملية إدارة وقياس أدائها.

وبناء على ما سبق سنتناول خلال هذا المبحث: ماهية الأداء ومختلف مقارباته، أبعاد الأداء وتصنيفاته، وكذا إدارة الأداء وقياسه.

المطلب الأول: ماهية الأداء ومجالاته

انطلاقاً من رسالة المؤسسة وأهدافها وغايتها يتم تحديد أدائها، الذي يترجم عملية وصولها إلى هذه الغاية، وتكمن أهمية إدارة الأداء وقياسه في توفيرها المعلومات الضرورية للمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

أولاً- مفهوم الأداء

هناك العديد من التعاريف التي قدمت لمصطلح الأداء، حيث يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر شيوعاً واستعمالاً في مجال تسيير المؤسسات، ونشير إلى أن الأداء لفظة لاتينية **Preformare** تعني إعطاء كل شيء لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية **Performance** التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس **Petit Larousse**¹، وسنحاول إعطاء مجموعة من التعاريف لتوضيح هذا المفهوم.

1- التعريف اللغوي: الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله، والاسم هو الأداء، ونقول أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به².

2- التعريف الاصطلاحي: يعكس مصطلح الأداء أبعاداً مختلفة لتعدد آراء واتجاهات المفكرين والتي وإن بدت متقاربة فإنها تستحق أن نتناولها بشيء من التفصيل³، ونذكر منها:

- يعرفه **A. Kherkham** على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"⁴.

¹ عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

² ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14، ص 26.

³ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 81.

⁴ الشيخ الداوي، تحليل النصوص النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، 2010/2009، ص 218.

- وحسب Miller و Bromiley فالأداء هو "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة"¹.
 - بينما حسب P Druker فهو "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"².
 - ويعرف أيضا على أنه "البحث عن تعظيم العلاقة بين كل من الموارد والنتائج وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة"³.
 - كما يعرف الأداء بأنه "عبارة عن الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة"⁴.
 - ويعرف أيضا على أنه "المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق غاياتها ومرامها"⁵.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن: الأداء هو المنهجية والطريقة التي تتبناها المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة مسبقا، وذلك بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها المادية والبشرية.

ثانيا- مفاهيم مرتبطة بالأداء

هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم القريبة في معناها من هذا المفهوم، وسنحاول تحديد أهم هذه المصطلحات فيما يلي:

1- الكفاءة: يعرف H Mintzberg الكفاءة على أنها "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة وذلك بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، وبعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"⁶، وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية⁷:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

² Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker , Editions Village Mondial, Paris, 1999, p 73.

³ Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, Paris, 2005, P40. بتصرف

⁴ حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 02.

⁵ دهماني محمد دريوش ومنصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف منخر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 17/18 أبريل 2006، ص 733.

⁶ Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations , Editions d'Organisations, Paris, 1998, p480.

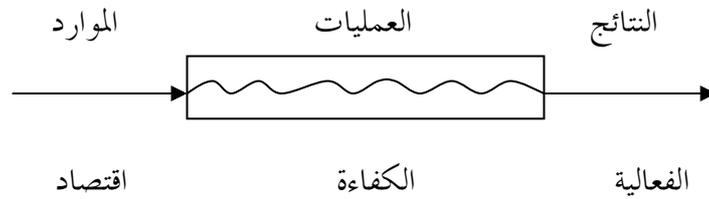
⁷ أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 68.

2- الفعالية: يرى M Kalika أن: "الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة"¹، تحسب الفعالية بالعلاقة التالية²:

$$\frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}} = \text{الفعالية}$$

ومن بين أهم استخدامات الفعالية هو قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها³.

والشكل رقم(05): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



Source: Mesure de la performance globale des entreprises, P04, sur:
<http://193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf> (Consulter le 02/07/2013).

من خلال الشكل(05) يتضح لنا أنه ينظر إلى الأداء بعلاقة تبادلية بين ما تريد المؤسسة تحقيقه من جهة النتائج والفعالية، وقدرتها على الاقتصاد في الموارد من جهة أخرى، أي أن هناك ارتباط وثيق بين الأداء والكفاءة والفعالية، ومن هذا المنطلق يرى P Barillot أن "الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة"⁴.

وبالتالي فإن النظر إلى الأداء من جهة واحدة سواء الكفاءة أو الفعالية يعتبر نظرة جزئية غير كافية، فلا بد من النظر إليه من جانبي الكفاءة والفعالية معاً.

3- الإنتاجية:⁵ وهي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية، وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتحصل عليه في النشاط الإنتاجي، وعناصر

¹ Kalika Michel, **Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances**, éditions economica, Paris, 1995, p328.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص67.

³ نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 59.

⁴ السعيد بريس ونعمية مجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها- دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد01، 2011-2012، ص29.

⁵ ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حاصد للنشر، عمان، 2000، ص 20.

الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج (المدخلات)، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال... الخ، ويأخذ المقياس الصيغة التالية:

$$\frac{\text{الموارد المستخدمة (المدخلات)}}{\text{الإنتاج (المخرجات)}} = \text{الإنتاجية}$$

ثالثاً- مجالات الأداء ومقارباته

لقد تعددت مجالات الأداء ومقارباته بتعدد وجهات نظر الباحثين، ويمكن إدراجها ضمن ثلاثة مجالات على النحو الآتي¹:

1- مجال الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات، حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات باعتباره الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها هذه الأخيرة، ويساهم في تزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم²، ومن هنا يمكننا القول أن الأداء المالي يعتبر المجال الرئيسي في قياس الأداء. وللأداء المالي أهمية بالغة يمكن حصرها فيما يلي:

- مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، وبالتالي فالمنظمة التي تملك أداءً مالياً عالياً تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملاتها مع فرص وتهديدات البيئة الجديدة، ولا تتعرض لضغط كبير من قبل أصحاب المصالح، إذا ما قورنت بغيرها من المنظمات ذات الأداء المالي الضعيف، ويتيح الأداء المالي للمنظمة استغلال الموارد المالية لاقتناص الفرص الاستثمارية المختلفة³؛
- يعد الأداء المالي الهدف الأساسي للمنظمة، وأما الأهداف الثانوية فيمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي⁴.

إذ يعتبر الأداء المالي أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسة على مستوى أنشطتها، بالإضافة إلى مدى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال مجموعة من المعايير المحددة والواضحة مثل: الربحية، السيولة، النشاط... الخ.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 8، العدد 29، 2012، ص 89-90.

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

³ العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 145-146.

⁴ خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار البازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 386.

2- مجال الأداء العملياتي: يعتمد هذا المجال على المؤشرات العملية التشغيلية بالإضافة إلى المؤشرات المالية، ومن بين أهم المؤشرات العملية للأداء¹:

أ- الإنتاجية: عرفها Kostas1997 على أنها "هي التي تركز على العلاقة بين المخرجات والمدخلات، سواء في صورة كمية أو قيمة، أي أن الإنتاجية هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بصرف النظر عن القيمة التي تقدمها المنظمة للعملاء"².

ب- رضا الزبون: يعمل رضا الزبون على تحديد القيمة الاقتصادية للمنظمة، كما يحدد أيضا قيمة رأس المال الفكري لديها، كما يطلق عليه أيضا اسم رضا العملاء:

- يعرف Ph.Kotter و B.Dubois رضا العملاء على أنه " شعور الزبون الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته"³.

- ويعرف أيضا على أنه " حالة نفسية ناتجة عن عملية الشراء والاستهلاك"⁴.

يمكننا القول أن رضا الزبائن هو الشعور الذي يجده الزبون عند شراء منتج معين مقارنة مع ما يوجد في ذهنه حول هذا المنتج.

ج- الميزة التنافسية: ليس هناك تعريف ثابت للميزة التنافسية، حيث تعددت التعاريف المتناولة لهذا المصطلح ونذكر منها:

- الميزة التنافسية هي " القدرة على إنتاج السلع والخدمات النوعية الجيدة والسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"⁵.

- ويعرفها M Porter بأنها " تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"⁶.

ومن التعريفين السابقين فإن الميزة التنافسية هي نقطة قوة المؤسسة وقدرتها على تلبية حاجات الزبائن أفضل من منافسيها، وذلك باتباع طرق واستراتيجيات جديدة.

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 150-153.

² عوض رونالد نعيم عبد الله، دور الابتكار في رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة، مجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد 2، 2011، ص 473.

³ Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction des clients, 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 2001, P22.

⁴ جمال خنشور، أثر القيمة - الزبون والمفاهيم الخاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006، ص 382.

⁵ محمد حبايينة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

⁶ Porter M, L'avantage concurrentiel des nations, Inter-édition, France, 1993, P48.

وللميزة التنافسية مجموعة من الخصائص¹:

- نسبية أي أنها تتحقق بالمقارنة وليس مطلقاً؛
 - تؤدي حتماً إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
 - تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
 - تنعكس على كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمنافسين؛
 - يتم تأسيسها على المدى الطويل؛
 - تتحقق لمدة معينة ولا تزول بسرعة عند القيام بتطويرها وتجديدها.
- 3- مجال الفعالية التنظيمية:** ويعتبر المجال الأوسع والأشمل للأداء، والذي يندرج ضمنه كل من أسس الأداء المالي والعملياتي، وينص **M Kalika** على وجود أربعة عوامل رئيسية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وهي:²

- احترام الهيكلية الرسمية: إن عدم احترام الهيكلية الرسمية ينجر عنه حدوث اختلالات داخل المنظمة.
- العلاقات بين المصالح: إن هدف الإدارة هو الحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق.
- الانتقال الجيد للمعلومات: إن الانتقال الجيد للمعلومات ما هو إلا تجسيد لعلاقات الانسجام والتنسيق بين المصالح المذكورة آنفاً، فالانتقال الأفقي للمعلومات لا يؤثر وحده على الفعالية التنظيمية، بل لابد كذلك من إدراج الانتقال العمودي، وهو يمثل تبادل المعلومات بين إدارة المنظمة ومستوياتها المختلفة.
- مرونة الهيكلية: وهي مقدرة الهيكلية التنظيمية على التغيير للتكيف مع قيود المحيط.

- 4- مجال أصحاب المصالح:** ظهرت نظرية أصحاب المصالح على يد العالم **Freeman** والتي جاءت استجابة لتغير ظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة والاقتصاد والمجتمع ككل، ويعرف أصحاب المصالح على أنهم أفراد وجماعات من شأنها أن تؤثر أو تتأثر بما تقوم به المؤسسة من أعمال ونشاطات وما تتبناه من برامج وسياسات. ويعتبر مجال أصحاب المصالح من المجالات التي تحاول إعطاء صورة دقيقة عن موقع المؤسسة ضمن بيئتها الاجتماعية العامة، وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة محاطة ببيئة خارجية معقدة

¹ محمد عبد حسين ونعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص155.

² Marmuse Christian, **Politique générale: Langages, modèles et choix stratégique**, Editions economica, Paris, 1992, p105. بتصرف

تتواجد بها مجموعات عديدة من أصحاب المصالح، الذين ينظرون إليها انطلاقاً من مصالحهم الخاصة، وهنا يمكننا القول أنهم يقيمون أداء المؤسسة من زاوية مدى تحقق هذه المصالح¹.

رابعاً- العوامل المؤثرة في الأداء

توجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحكم أداء المؤسسة، وتمثل العوامل الداخلية في: الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة ودرجة الآلية بالإضافة إلى عامل الحجم، أما العوامل الخارجية فتشمل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها².

1- العوامل الداخلية: وهي عوامل تخضع لتحكم المؤسسة، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما³:

أ- **العوامل التقنية:** وتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم مايلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث: المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج، شكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج بالمؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب- **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة

وتتضمن على الخصوص:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس؛
- مستوى تأهيل الأفراد؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- نظامي المكافآت والحوافز؛
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛

¹ مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، ديسمبر 2010، ص 186.

² محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

³ عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

- نوعية المعلومات.

2- العوامل الخارجية: وهي عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة، ويمكن أن تقسم إلى ثلاثة عوامل رئيسية¹:

أ- **العوامل الاقتصادية:** يمثل المحيط الاقتصادي مصدر موارد المؤسسة من جهة ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، وتنقسم العوامل الاقتصادية إلى:

■ **عوامل اقتصادية عامة:** تتمثل في الفلسفة الاقتصادية للدولة، نموها الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم وأسعار الفائدة.

■ **عوامل اقتصادية قطاعية:** تتمثل وفره المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، اليد العاملة المؤهلة ومستوى الأجور في القطاع.

تتميز العوامل الاقتصادية القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبياً.

ب- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** لا يقل تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على الأداء أهمية عن العوامل الاقتصادية، نظراً لأهمية البعد الاجتماعي والثقافي في محيط المؤسسة، وتتضمن:

■ **العوامل الاجتماعية:** تتكون من المواقف، الرغبات، مستوى الذكاء والتربية، قناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجتمعاً ما.

■ **العوامل الثقافية:** وتتضمن نماذج الحياة، القيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة.

ج- **العوامل السياسية والقانونية:** من أبرزها الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية... الخ.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء وتصنيفاته

باعتبار أن الأداء هو مرآة المؤسسة فإن له العديد من الجوانب والأبعاد التي لا تنحصر فقط في الأداء الاقتصادي، بل تتعداه إلى الأداء الوظيفي والأداء الاجتماعي والبيئي، بالإضافة إلى ذلك توجد العديد من التصنيفات التي قسمت الأداء، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أبعاد الأداء، ثم تصنيفاته.

أولاً- أبعاد وجوانب الأداء

للأداء جوانب عديدة مرتبطة بالمؤسسة والمحيط الذي توجد فيه، ويمكن حصرها في:

¹ عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

1- البعد التنظيمي للأداء: الأداء التنظيمي هو الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي وهذا من أجل تحقيق أهدافها، وإعطاء صورة واضحة لمسيري المؤسسة من أجل وضع معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية¹.

2- البعد الاجتماعي للأداء: ويتمحور هذا البعد من خلال ستة مجالات حول ظروف الحياة المهنية وهي: ظروف العمل، تنظيم العمل الاتصال، إدارة الوقت، التدريب ومباشرة العمل الاستراتيجي، ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء².

3- البعد البيئي للأداء: يركز هذا البعد على مدى المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها، وذلك من خلال التخفيف من حدة التلوث، التخلص من النفايات والاقتصاد في الموارد والطاقة.

ثانيا- تصنيفات الأداء

توجد العديد من التصنيفات الخاصة بالأداء وذلك لعدم وجود معايير موحدة لها، حيث يمكننا تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير رئيسية وهي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار السلوك.

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى³:

أ- **الأداء الداخلي:** يعتبر هذا الأداء ناتج عن تفاعل مختلف الأداء الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداء الجزئية الضرورية لسير نشاطها والمتمثلة في:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة باعتبار المورد البشري هو المورد القادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية.
- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال مختلف استثماراتها بشكل فعال.
- **الأداء المالي:** ويتمثل في هئية واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص219.

² عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص117.

³ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص52.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا النوع من الأداء، ويتمثل في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس سلباً أو إيجاباً على الأداء مما يجبر المؤسسة على القيام بتحليل نتائجها.

2- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:

أ- الأداء الكلي: يتجسد في إنجازات كل الوظائف والأنظمة الفرعية التي تحققها مجتمعة، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة كالاتمرارية والربح.

ب- الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية، وهذا ما يعزز فكرة ومبدأ التكامل والتسلسل بين أهداف المؤسسة.

3- حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداءات الوظائف الأساسية في المؤسسة، ويشمل²:

أ- أداء الوظيفة المالية: ويمثل قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل فعال، بالإضافة إلى تحقيق المرودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة وبالتالي فإن هذا البعد يتحقق من خلال الرفع من المرودية وتعظيمها.

ب- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتكاليف أقل، بالإضافة إلى تخفيض الأعطاب الناتجة عن طريق توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

ج- أداء وظيفة الموارد البشرية: تتمثل في قدرة المورد البشري على تحريك وتوجيه باقي الموارد الأخرى مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، ولا تكون فعالية المورد البشري إلا إذا توفرت قاعدة الشخص المناسب في المكان المناسب.

د- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلك.

4- حسب معيار السلوك: وهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني³:

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

² محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص 118-119.

³ هيرمن أجنس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 116.

أ- أداء المهمة: وهو الأداء الذي يمكن تعريفه كالاتي: الأنشطة التي تحول الموارد الخام إلى منتجات سواء سلع أو خدمات، أي هو الأنشطة التي تساعد عملية تحويل الموارد الخام.

ب- الأداء الضمني: ويتمثل في السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، ومن بين تلك السلوكيات مثلاً: المساعدة والتعاون، التطوع لإنجاز أنشطة غير رسمية والمواظبة وندرة الغياب.

المطلب الثالث: إدارة الأداء وقياسه

سنتناول في هذا المطلب مفهوم إدارة الأداء، مؤشرات ونتائج التطبيق الجيد لإدارة الأداء، ثم سنتطرق إلى مختلف مؤشرات وأساليب قياس الأداء.

أولاً- إدارة الأداء

نظراً لكون الأداء الفعال من أهم متطلبات المؤسسة في الوقت الراهن، لما له من دور في تحقيق أهدافها، ما جعل هذه الأخيرة تضع خطة عمل على مستوى الإدارة من أجل إدارته، ويمكن أن تتم إدارة الأداء على مستوى كلي للمنظمة و على المستوى الجزئي لأي من وظائف وأنشطة وإدارات المنظمة.

1- مفهوم إدارة الأداء: يرى دينز لو أن إدارة الأداء هي "العملية التي من خلالها يتأكد صاحب العمل من توجه العاملين لديه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن إدارة الأداء عبارة عن منهج متكامل موجه بالأهداف نحو توجيه وتدريب وتقييم وتحفيز العاملين نحو الأداء الفعال"¹.

- ويعرفها **Evans** بأنها " العملية الشاملة التي تسهل تكامل نشاطات الموارد البشرية المتعددة، وتشبكها أكثر بأهداف عمل المنظمة وبذلك تحسن الأداء الكلي"².

- كما تعرف إدارة الأداء على أنها "تتكون من عمليات متشابهة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتشمل إدارة الأداء عمليات: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسين وتطوير الأداء"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول: أن إدارة الأداء هي عملية استراتيجية متكاملة تؤدي إلى النجاح المستمر عن طريق التحسين المستمر لأداء العاملين من أجل بلوغ النتائج المستهدفة.

¹ سيد محمد جاد الرب، استراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، 2009، ص 39.

² نوال يونس محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء: دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام في هيئة التعليم التقني، دراسات إدارية، جامعة البصرة، العراق، المجلد4، العدد8، 2012، ص108.

³ حاتم نبيل، الرقابة على الأداء في الدوائر الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص101.

2- مؤشرات إدارة الأداء: هناك اختلاف نسبي بين مختلف المؤشرات التي حددها الباحثون، ومن بين أبرز هذه المؤشرات نجد¹:

أ- تخطيط الأداء: وهو تحديد الأهداف المطلوبة من أداء العمليات بذاتها وتصميم الطريقة المثلى للتنفيذ، مع تحديد المتطلبات البشرية والمادية²، ويمثل تخطيط الأداء إشراك كل من المديرين والعاملين في وضع وتوضيح الأهداف وتوقعات الأداء، وهذا ما ينجر عنه تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل وظيفة وما يقابلها من المهارات والقدرات الضرورية التي تمكن المنظمة من التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف، كما يساهم تخطيط الأداء في تطوير المنظمة ومواردها البشرية.

ب- تقويم الأداء: هو العملية التي من خلالها تحصل المؤسسة على معلومات مهمة عن كيفية إنجاز العامل لوظيفته بشكل أفضل، وتمثل أهمية تقويم الأداء في³:

- يزود متخذي القرار في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين؛
- يساعد على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة؛
- يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين، واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم؛
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة، فهو يشكل أداة مراجعة المدى توفر قوى بشرية معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها؛
- يعتبر وسيلة استرجاعية، فهو يبين المطلوب من جهة، كما يساهم في التحسين من جهة ثانية؛
- دعم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق التقويم الموضوعي والسليم، والاتصال المباشر بينهم؛
- فالتقويم المبني على أساس عادل ومنطقي وفقا للأداء الفعلي للموظف يساهم في دعم العلاقة الرسمية وغير الرسمية⁴؛
- توحيد الخصائص والصفات الخاصة بكل سلوك وعمل، لكي نستطيع تقويم الأداء وفق تلك الخصائص التي من خلال معرفتها يمكن الحكم عليها وعلى العملية الإنتاجية حكما موضوعيا⁵؛
- ويهدف تقويم الأداء إلى الكشف عن مدى تحقيق القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو

¹ نوال يونس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 109-112.

² علي السلمي، حواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 60.

³ حديد يوسف، تقويم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية جيجل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 48.

⁴ محمد نشوان الواكي، تقويم الأداء وأثره على الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية اليمنية، مجلة الباحث العلمي، العدد 15/14، يوليو/ديسمبر 2007، ص 71.

⁵ حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 218.

الاستثنائية، أما الثانية فهي قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة¹.

ويعتبر تقويم الأداء الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على انحرافاتهما وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وما هو مستهلك في فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب².

ج- التغذية العكسية: هي العملية التي يتم من خلالها إقرار المشاركة المعلوماتية بين المديرين والعاملين بشأن تقويم الأداء، وبما يمهد فرص التفكير وتطوير خطط الأداء، كما أنه جزء مهم من عملية التعليم، وعنصر مهم في دافعية العمل.

3- نتائج إدارة الأداء:

يحقق التطبيق الجيد لنظام إدارة الأداء مجموعة من النتائج الإيجابية للمؤسسة والتي نذكر منها:

- تحسين كل من الإنتاجية والأداء، بالإضافة إلى تحسين جودة العمليات والمنتجات، وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وكل هذا يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة وإعادة تشغيل المنتجات، بالإضافة إلى تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وابتكار منتجات وطرق ووسائل إنتاج متطورة باستمرار³؛
- يرتبط الأداء بالمرحجات التي تسعى أي منظمة إلى بلوغها وتحقيقها، والأداء يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات، قدرات وإمكانات حيث أنه إذا لم يلق الأداء المطلوب من العاملين في المستوى والأهداف المرغوب تحقيقها فذلك يتطلب إحداث تحسينات وتغييرات واستعمال طرق جديدة بهدف تحسين مستوى الأداء، وهذا لا يتم إلا عن طريق تقييم الأداء، كما أنه من الضروري الاعتماد على إدارة الأداء كوسيلة فعالة لمعرفة واكتشاف أوجه القصور وتعديلها حتى يتم تحقيق الأهداف المرجوة⁴.

¹ دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقة، العدد4، 2006، ص41.

² مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المئوية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص31.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص198.

⁴ بن عبو الجليلي وبوقسري سارة، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات - دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص100.

ثانيا- قياس الأداء

تحاول كل المؤسسات أن تقوم بقياس الأداء بحيث يمكن متابعته يوميا أو أسبوعيا أو شهريا، كما أنها تقوم بمتابعة الأداء الذي لا يمكن قياسه كميًا مثل معرفة مدى مشاركة الموظفين في صناعة القرارات مثلا¹، ويعتبر قياس الأداء من أهم الخطوات الرقابية، ويعتمد على جمع المعلومات التي تمثل الأداء الحقيقي للنشاط.

1- أسباب قياس الأداء: ومن بين أهم الأسباب التي تفرض على المؤسسة قياس أدائها مايلي²:

- كتابة التقارير والامثال للأوامر: تستخدم المقاييس في المتابعة مع المستثمرين في المؤسسة، ويتم ذلك بشكل تطوعي أو بشكل إجباري لأسباب ملزمة.
- التحكم في سلوك الأفراد: تستخدم المقاييس في تشجيع الأفراد وتغيير سلوكهم، بالإضافة إلى تحديد قيمة التعويض والالتزام بمعايير العمل المتنوعة والمهادفة.
- اتخاذ القرار الاستراتيجي والتعلم داخل المؤسسة: تستخدم المقاييس من أجل إعطاء القرارات الإدارية المتخذة جوهرًا، بالإضافة إلى التغلب على صعوبة الافتراضات الاستراتيجية والتعلم والتحسين بشكل مستمر.

2- مشاكل قياس الأداء: مع توافر مقاييس عدة للأداء تبقى مجموعة من الجوانب السلبية لهذه المقاييس، ومن بين هذه السلبيات³:

- الطبيعة القصيرة المدى لمقاييس الأداء؛
- الخلط بين الوسائل والأهداف؛
- السلوك التعويضي: ويحدث ذلك عندما يكون الهدف مكون من بعض الأجزاء بعضها قابل للقياس الكمي.

3- شروط مقاييس الأداء: توجد العديد من الشروط والمعايير التي تستعمل التحقق من كفاءة مقاييس الأداء وموضوعيتها، ومن أبرز هذه الشروط نجد⁴:

أ- الثبات: تتأكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقويم في الشروط نفسها، ولكن في مدد زمنية متباعدة والوصول إلى نتائج متقاربة نسبيا، فقدررة المقياس الدائمة على القياس وثباته من الشروط الأساسية لصحة أي مقياس أو بطلانه.

¹ حاتم نبيل، مرجع سبق ذكره، ص92.

² برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، ط1، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، 2009، ص 108.

³ حاب الله شريف، دورة التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 97.

⁴ حسين صديق، مرجع سبق ذكره، ص223.

ب- الموضوعية: ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء المؤسسة.

ج- الوضوح: أن يكون المقياس واضحاً، بسيطاً ودقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق مهما كانت قليلة.

د- سهولة الاستخدام: إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية التي يجب توافرها في المقياس.

هـ- الصدق: يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبتين في أداء المهام، وهناك ثلاثة أنواع من الصدق: صدق المحتوى، الصدق المعياري وصدق المنشأ والتكوين.

4- مقاييس وأساليب قياس الأداء:

أ- مقاييس الأداء: يمكن تقسيم مقاييس الأداء إلى نوعين هما:

• **المقاييس المالية:** هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية، وتتمثل أهم المقاييس التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات: الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض استغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، مردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة من أكثر المؤشرات انتشاراً واستعمالاً خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يؤدي إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة، وذلك من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها مع الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين¹.

• **المقاييس الغير مالية:** إن التركيز على الجانب المالي تعرض إلى الكثير من الانتقادات، بسبب اهتمامه بقيمة المساهمين فقط، وهذا ما أدى إلى ظهور مقاييس حديثة لقياس الأداء، من أهمها²:

- **مقاييس الجودة:** يتم التحكم في الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة للمليون وحدة تتم معالجتها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يمكن تطبيقه على جميع وظائف المؤسسة ليس فقط وظيفتي البيع والشراء³.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

² محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين الحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في الحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2009، ص 28.

³ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 225.

- مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد: وهو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات، بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال تطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها.
 - مقاييس أداء التسليم: ويقصد بها التركيز على التخفيض المستمر لأجلال البيع، الإنتاج، التوزيع والشراء عن طريق تحديد آجال التخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الحصول عليها.
 - مقاييس البحث والتطوير: تركز المؤسسة على استخدام مقاييس البحث والتطوير لضمان البقاء والاستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغير في المخرجات إلى التغير في المدخلات ونتاج العملية مقسوما على الاستثمار في البحث والتطوير.
 - مقاييس التكلفة: إن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع وتخطيطها بدلا من الانتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف.
- وهناك نقاط جوهرية يجب أن تؤخذ في الحسبان عندما يتم ربط المقاييس المالية وغير المالية باستراتيجية المؤسسة هي¹:

- لا تعبر مقاييس الأداء الاستراتيجي عن قيمة الأصول الجارية فقط، وإنما تعبر أيضا عن قدرة تلك الأصول على تكوين ثروة في المستقبل؛
- قياس الأداء ما هو إلا وسيلة لتحقيق غاية ما وهي الارتقاء بالأداء؛
- ينبغي أن تكمل مقاييس الأداء الغير مالية المقاييس المالية، وتدعمها لا أن تحل محلها.

ب- أساليب قياس الأداء: هناك العديد من الطرق الحديثة لقياس الأداء من بين أهمها:

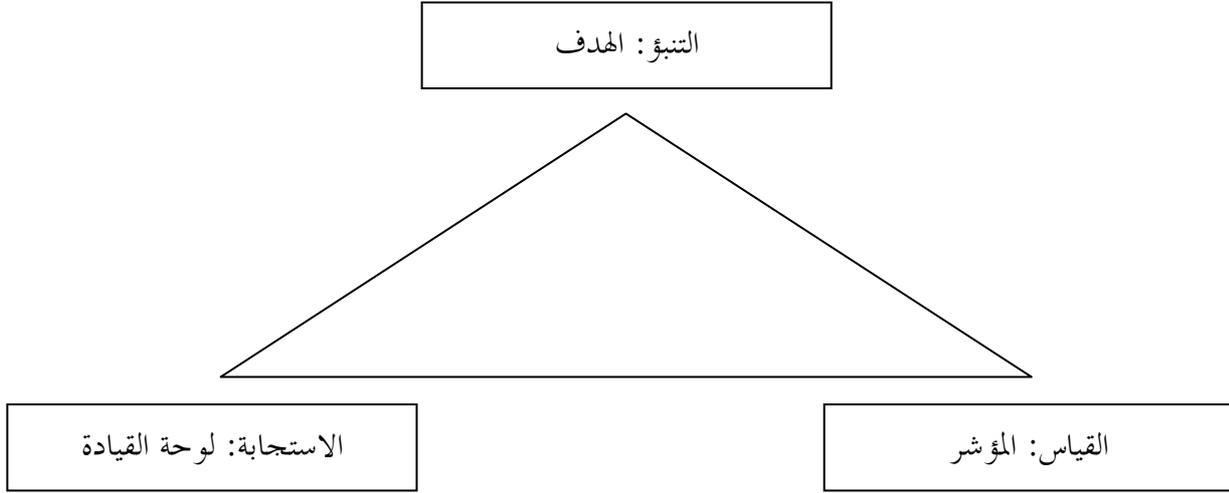
- أسلوب بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات نظرة شمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات متوقف على مدى قدرتها في قياس أدائها، وقد بين كل من "نورتن وكابلن" الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازن²:
- التركيز على التنظيم ككل؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، مبادرات خدمة الزبائن؛
- تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

¹ وحيد رثان الختاتنة ومنصور إبراهيم السعيدة، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية، المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باستخدام الأداء، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص 6.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 223-224.

• أسلوب لوحة القيادة: هي وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرارات من طرف إدارة المؤسسة، وهي تتضمن مجموعة من المؤشرات التي تسمح للمسؤولين بمعرفة لوضعية الحقيقية للمؤسسة في الوقت المحدد وإجراء التصحيحات والتحسينات المناسبة، والشكل التالي يوضح مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة.

شكل رقم(06): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة



Source: Bouin Xavier, *Les nouveaux visages du contrôle de gestion*, ed Dunod, Paris, France, 2004, P86.

من خلال الشكل رقم(06): يمكننا القول أن للوحة القيادة دور مهم في عملية المراقبة، وذلك باعتبار أن عمل المؤسسة يبني على وضعها لأهداف معينة تسعى لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة مسبقا، وبالتالي مؤشرات قياس الأداء توضع انطلاقا من أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ووصولاً إلى اتخاذ القرارات الصحيحة مع تصحيح الانحرافات والأخطاء.

كما نميز بين عدة أنواع للوحات القيادة، نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية

النوع	الخصائص	الإيجابيات	الحدود
لوحة القيادة المالية	مجموعة من المؤشرات المالية للمؤسسة.	- الربط بين الأداء المالي وأداء المؤسسة. - سرعة الرافعة للمؤشرات. - تجانس مؤشرات الاداء	- محدودية القيادة التشغيلية. - التركيز على المؤشرات المالية فقط دون غيرها. - تأخر وصول المعلومة.
لوحة القيادة بيزل	تشكيل العمليات من اجل قيادة الانشطة التشغيلية.	- يركز على القيادة التشغيلية. - سرعة ومصداقة المعلومات	- قلة الترابط بين المؤشرات. - الاهتمام بالجانب التشغيلي دون الاستراتيجي.
لوحة قيادة متابعة التكاليف	مؤشرات مالية من اجل مراقبة التكاليف.	- تجانس المعلومات	- نظرة جزئية للأداء

Source: Martine Maadani et Karim Said, **Management et pilotage de la performance**, Hachette livre, Paris, 2009, P50.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(03): أن جميع هذه اللوحات باختلاف أنواعها تركز على الجانب المالي، والجانب التشغيلي مع إهمالها الجانب الاستراتيجي، وهذا ما يفقدها بعد النظر ويؤدي إلى القصور في النتائج عند استعمالها، إذن مؤشر لوحة القيادة يستعمل في عملية القياس بطريقة صحيحة انطلاقاً من أهداف المؤسسة وتنبؤاتها.

• أسلوب أصحاب المصالح: يعتبر أصحاب المصالح كل الأفراد والجماعات التي من شأنها أن تؤثر أو تتأثر بما تقوم به المؤسسة من أعمال ونشاطات وما تتبناه من برامج وسياسات، فالإدارة العليا للمؤسسة تقوم بوضع مقياس أو عدة مقاييس للأداء عن كل مجموعة من أصحاب المصالح والتي يجب أن تقابل مختلف أهدافهم¹، ويمكن تلخيص هذا الأسلوب في الجدول التالي:

¹ طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي تكاملي، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص493.

الجدول رقم (04): أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	مبيعات (القيم والحجم). المستهلكون الجدد. عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها.	النمو في المبيعات. معدل دوران المستهلكين. المقدرة على السيطرة على الأسعار.
الموردون	كلفة المواد الأولية. زمن التسليم. المخزون. توفير المواد الأولية.	- معدلات النمو في كل من: كلفة المواد الأولية. زمن التسليم. المخزون. أفكار الموردين الجدد.
المجتمع المالي (الساهمون)	العائد على السهم. القيمة السوقية للسهم. العائد على حق الملكية.	القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة. النمو في العائد على حق الملكية.
المتعاملون	عدد الاقتراحات. الإنتاجية. عدد الشكاوى.	عدد الترقيات من الداخل. معدل الدوران.
الجهات التشريعية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة. العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.
جمعيات حماية المستهلك	عدد الاجتماعات. عدد المواجهات غير الودية.	عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات.

عدد مرات تكوين الائتلافات. عدد القضايا المرفوعة.	عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.	
عدد اللقاءات. عدد المواجهات غير الودية. عدد مرات تكوين الائتلافات. عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة. عدد القضايا المرفوعة.	عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.	المدافعون عن البيئة

المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي تكاملي، مرجع سبق ذكره، ص493. نقلا عن: Freeman, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Boston Pitman Pub Inc, 1984, P25.

● أسلوب التميز في الأداء: يشمل هذا الأسلوب العناصر التالية¹:

- القيادة: تعتبر القيادة محورا مهما خاصة في ظل كبر حجم المؤسسات وتشعب أعمالها، مما يستدعي الاستمرار في البحث والتطوير، ولكن هذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل وجود قيادة واعية.
- الموارد البشرية: طريقة تمكن العاملين في المؤسسة من تطوير جميع الإمكانيات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- السياسة والاستراتيجية: كيفية تحديد المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي، وخطط العمل الرئيسية.
- الشراكة والموارد: تتمثل في اختيار الأساليب المناسبة للتحالفات والشراكة مع الغير.
- العمليات: دراسة عملية تحسين العمليات الأساسية في الإنتاج، الإمداد والتسليم في المؤسسة.
- نتائج العملاء: طريقة تحديد المؤسسة لمتطلبات وتوقعات الزبائن، وبناء علاقات جيدة معهم.
- نتائج الأداء الرئيسية: مستوى تحسن أداء المؤسسة في محاور عملها الرئيسية.
- نتائج المجتمع: تشير إلى احتياجات وطموحات المجتمع، وكذا جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من قبل المؤسسة اتجاه المجتمع.

يستخدم هذا الأسلوب بشكل ناجح للإدارة الاستراتيجية، والكثير من المؤسسات تعتمد على هذا الأسلوب لتركيزه على جميع جوانب الأداء، خاصة الموارد البشرية، الزبائن، رسالة ونظام المؤسسة.

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة الل بسطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، صص16-17.

● مقاييس الأداء لـ Barillot حسب الكفاءة والفعالية: قام Barillot بوضع مجموعة من المقاييس تربط بين الكفاءة والفعالية في العديد من المجالات نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مؤشرات Barillot للأداء حسب الكفاءة والفعالية

مجال القياس	الكفاءة والفعالية	المؤشرات
مؤشرات الأداء المالي	الفعالية	الأرصدة الوسيطة للتسيير القدرة على التمويل الذاتي رأس المال العامل الخزينة الهيكل المالية
	الكفاءة	المردودية المالية المردودية الاقتصادية
مؤشرات قياس الأداء مع الزبائن	الفعالية	إرضاء الزبائن من حيث النوعية، السعر، قيمة الاستعمال إرضاء الزبائن من حيث العلاقات المحبوبة معهم (احترام الآجال، احتياجات الزبائن، نوعية العلاقات...) وفاء الزبائن (جذب الزبائن، المحافظة عليهم، مغادرة الزبائن...) التنافسية: قوة الزبائن الكبار، الحصص من السوق الوطنية والدولية.
	الكفاءة	مردودية إجراء الزبائن
مؤشرات أداء عمليات الإبداع في مجال الأسواق	الفعالية	التنافسية: تحديد الأسواق الجديدة، الاحتياجات الجديدة للزبائن الجدد
	الكفاءة	تكاليف دراسة السوق
الإبداع في مجال المنتجات	الفعالية	التنافسية: عدد المنتجات الجديدة المقدمة إلى السوق. عدد المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المنافسين. نسبة المنتجات الجديدة إلى التوقعات. نسبة رقم الأعمال الناتج عن المنتجات يقل عمرها عن سنتين. دورة تطوير المنتجات الجديدة.
	الكفاءة	التكاليف: مصاريف البحث والتطوير، مصاريف البحث في المنتجات النهائية، مصاريف البحث الموجهة إلى منتجات جديدة.

التنافسية: تحديد غياب جديد وتقنيات جديدة	الفعالية	مؤشرات الأداء في مجال الطرق الجديدة (Procede)
التكاليف: الموارد المستخدمة، مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة.	الكفاءة	
الفعالية الإنتاجية: احترام آجال تنفيذ الطلبات، دورة الإنتاج، كميات المواد المستخدمة. الليونة: زمن تغيير خطة الإنتاج. رد الفعل اتجاه طلبية ما (نوعية الإنتاج). ثم البيع مقارنة مع المنافسين (نوعية المنتج). الكفاءة الإنتاجية: مردود التقنيات، نسب استغلال الآلات، مردود المواد- التكاليف- الهيكل- التكاليف. الإنتاجية: إنتاجية اليد العاملة (المردودية). إرضاء الأجراء. الوفاء، التحفيز (معدلات الغيابات). استقرار العدد و وزن الأفراد المؤقتين.	الفعالية	مؤشرات أداء عمليات الإنتاج.
الكفاءة الإنتاجية: الإنتاجية الظاهرة لليد العاملة، المردودية، ميزانية التكوين، زمن التكوين.	الكفاءة	

المصدر: عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء: مفهوما وقياسا، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 493.

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء عنصرا أساسيا في وظيفة الرقابة، إذ يسهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس درجة أو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، والتعرف على مؤشرات الأداء فيها واتجاهاته السابقة واللاحقة لفعاليتها، بشكل يسهم في اتخاذ قراراتها السليمة وتحديد مسيرتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها¹.

¹ وليد مجلي لعواودة، أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية بجامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد 17، العدد 05، 2011، ص 91.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المستدام

ظهر في الآونة الأخيرة مصطلح جديد يحث المؤسسة على الاهتمام بالمجتمع والبيئة كركائز أساسية لتحقيق أهدافها ويعرف بالتنمية المستدامة، وهذا ما أدى بالعديد من المؤسسات إلى الحرص على فهم وإدماج التنمية المستدامة في مختلف استراتيجياتها وسياساتها، وبالتالي أصبح مفهوم الأداء لديها غير مقتصر على الأداء الاقتصادي والمالي فقط، بل تعداه ليشمل مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والبيئية وهذا ما أدى إلى بروز مصطلح الأداء المستدام الذي يعبر عن الأداء الشامل والكلبي للمؤسسة.

من خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى: مفاهيم أساسية حول الأداء المستدام، مكونات الأداء المستدام، ومؤشرات قياس الأداء المستدام.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المستدام

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء المستدام، ومختلف أبعاده.

أولاً- مفهوم الأداء المستدام

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الأداء المستدام، نذكر منها:

- يعرفه **Paul Pinto** بأنه: " أحسن نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العمال والزبائن والمساهمين، وذلك بغرض تقوية النظام البيئي الرأسمالي"¹.

- ويعرف الأداء المستدام على أنه: " أداء المؤسسة الكلبي الذي قد يتضمن سياسات وقرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية وبيئية واقتصادية بجانب مالي"².

- كما يعرف أيضا كالاتي: " الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء تتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة والطبيعة، وكذلك الأجيال المستقبلية"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن: الأداء المستدام هو الأداء الذي يحقق للمؤسسة جميع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى الحفاظ على استمراريتها في النشاط، ويتجسد ذلك من خلال تظافر جهود جميع مكوناتها وعناصرها.

¹ Paul Pinto, **la performance durable**, ed dunod, Paris, 2003, p01.

² William Baue, **sustainability reporting auditing**, 2004, p02, sur:

<http://www.socifunds.com/news/article.cgi/1443.html> consulte le 05/07/2013

³ العايب عبد الرحمان مرجع سبق ذكره، ص159.

ثانيا- أبعاد الأداء المستدام

يرى العديد من الباحثين أن الأداء المستدام هو الذي تستطيع من خلاله المؤسسة الدمج بين ثلاثة أبعاد أساسية، وهي¹:

1- **البعد الاقتصادي:** وهو البعد الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق الثروة، وإشباع رغبات المساهمين، الزبائن والموردين، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

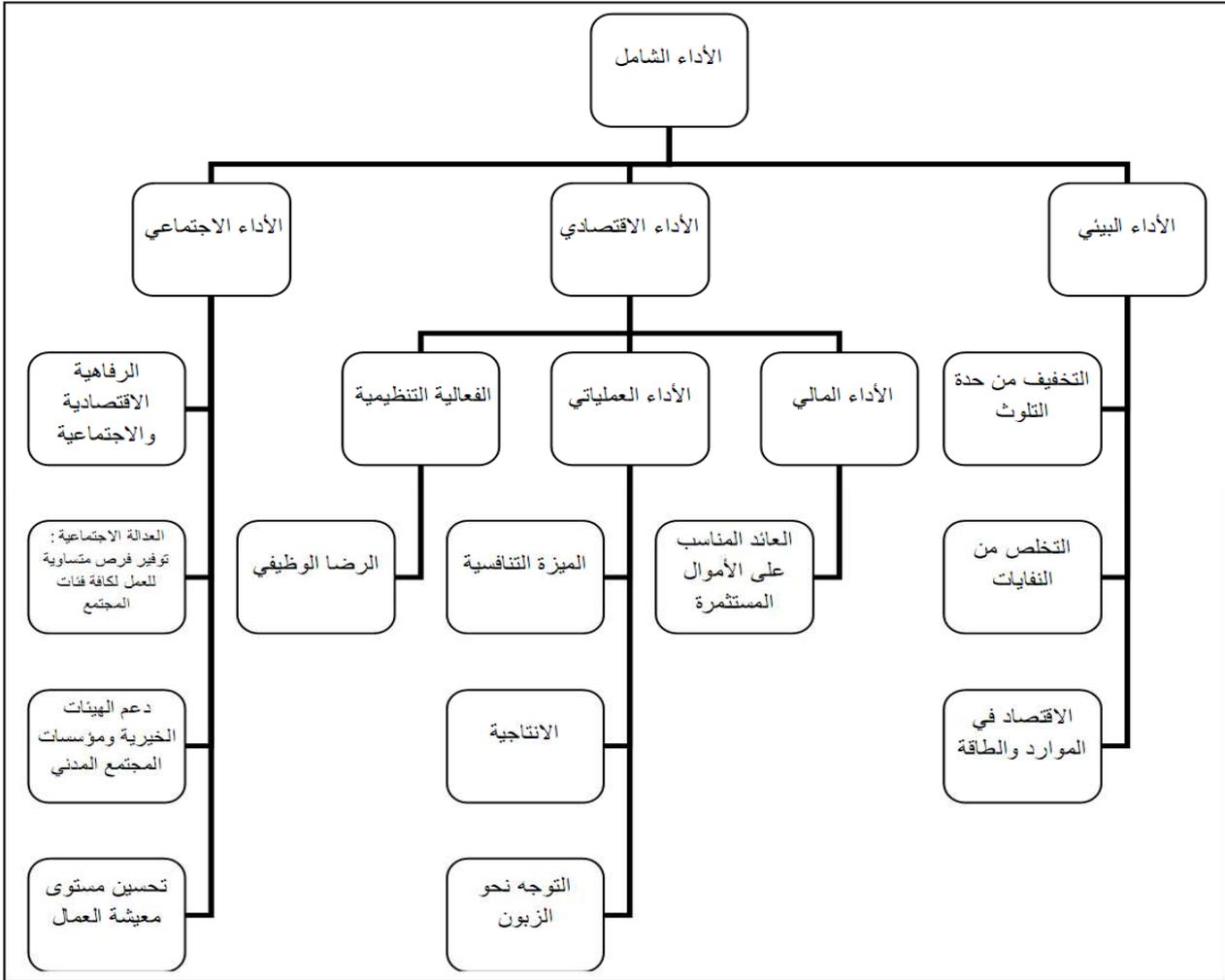
2- **البعد الاجتماعي:** وهو الذي يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافا فاعلة.

3- **البعد البيئي:** يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد بنوع من التفصيل:

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص159.

شكل رقم (07): أبعاد الأداء المستدام



المصدر: العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، مرجع سبق ذكره، ص 161.

من خلال الشكل رقم (07) يتبين لنا أن الأداء المستدام يتكون من:

- أداء اقتصادي: يتضمن كل من الأداء المالي الذي يحقق للمؤسسة العائد والربح، الأداء العملي ويشمل كل من الميزة التنافسية والإنتاجية ورضا الزبون، وكذلك الفعالية التنظيمية.
- أداء بيئي: وتسعى من خلاله المؤسسة إلى التخفيف من التلوث الذي تحدثه، التخلص من نفاياتها الصلبة والسائلة، وأيضاً الاقتصاد وترشيد استهلاك الموارد الطاقوية.
- أداء اجتماعي: وهو الذي يحث على توفير الظروف المهنية اللائقة للعمال، العدالة الاجتماعية والقيام بالمبادرات الخيرية لصالح المجتمع.

المطلب الثاني: مكونات الأداء المستدام

إن التغير المستمر في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يجعل منها تسعى دائما لمواكبة آخر التطورات من أجل الوصول إلى تحقيق أداء مستدام بمختلف مكوناته، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على مكونات الأداء المستدام بنوع من الشرح والتفصيل.

أولاً- الأداء الاقتصادي

1- مفهوم الأداء الاقتصادي: يكتسي الأداء الاقتصادي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، حيث يعرف الأداء الاقتصادي بأنه يمثل " تلبية مختلف حاجيات الزبائن عن طريق خلق القيم لهم، ووفق شروط التكلفة والوقت والجودة"¹.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن تحقيق المؤسسة لأدائها الاقتصادي يتطلب منها العمل على تلبية طلبات ورغبات الزبائن، وذلك بالعمل على توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين إنتاجيتها، التخفيض من تكاليفها، خلق ميزة تنافسية لا تملكها غيرها من المؤسسات المنافسة وبالتالي الزيادة في حصتها السوقية، ويشمل الأداء الاقتصادي كل من: الربحية، الإنتاجية، الميزة التنافسية والحصة السوقية.

2- أهمية الأداء الاقتصادي: تكمن أهمية الأداء الاقتصادي فيما يلي:

- مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة؛
- نزع الغيب عن رؤية المؤسسة، والجعل منها واضحة؛
- قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب؛
- الكشف عن مدى ملاءمة الخطط والسياسات التي تبناها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- إبراز مدى قدرة الموارد البشرية على القيام بالمهام المنوطة بها بطريقة سليمة؛
- إعادة نظر المؤسسة في علاقاتها مع الزبائن بما يلي احتياجاتهم.

ثانياً- الأداء البيئي

1- مفهوم الأداء البيئي: يوجد العديد من الباحثين والمنظمات التي قدمت مفهوما للأداء البيئي، ونذكر من بين هذه المفاهيم والتعاريف مايلي:

¹ Philippe L, **Methodes et pratiques de la performance: Le pilotage par les processus et les competences**, ed d'organisations, Paris, 2001, P11.

- تعرف منظمة الإيزو الأداء البيئي بأنه: "التائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية التي لها علاقة بالأبعاد البيئية، والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للمنظمة"¹.
- ويعرف بأنه "التائج التي تتحصل عليها إدارة المنظمة من خلال تعاملها مع البيئة"².
- أما بالنسبة لـ: **Lilly scheibe** فيشمل الأداء البيئي: " كل تصرفات المنظمة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليه أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمنظمة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أم سلبيا"³.

2- مصفوفة الأداء البيئي: توضح مصفوفة الأداء البيئي العناصر المتكاملة لمعايير الأداء البيئي، وهي تعكس سمات هيكلية مبرمجة للمؤسسة وتمثل أبعاد العملية في: السياسات المكتوبة، الرقابة الداخلية، العلاقات العامة، التدريب والحوافز، بينما تتمثل أبعاد النتيجة فهي تعكس ما يمكن تحويله كميا من نتائج تحققها المؤسسة وتشمل: مستوى الانبعاثات من السموم، المخرجات الخطرة، المخالفات القانونية والتشريعية، الغرامات والعقوبات، والشكل التالي يوضح مكونات مصفوفة الأداء البيئي.

شكل رقم(08): مصفوفة الأداء البيئي للمؤسسة

خارجي	داخلي	محور داخلي وخارجي
		محور العملية والنتيجة
علاقات أصحاب المصالح	أنظمة داخلية	العملية
تأثيرات بيئية، تحسين صورة المؤسسة	الامتثال للتشريع، تحقيق عوائد مالية	النتيجة

المصدر: عمرو حسين عبد البر، علاقة مقاييس تقييم الأداء البيئي بالمؤشرات المالية: دراسة تحليلية من واقع تجارب الصناعات المؤثرة في البيئة-حالة دراسية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تجارة عين شمس، العدد الأول، 2003، ص14.

يتضح لنا من خلال الشكل رقم(08): أن للأداء البيئي تأثيرات خارجية وداخلية، حيث أن المحور الداخلي يهتم بالأنظمة الداخلية للمؤسسة لتحسين المنتجات ومختلف العمليات الداخلية، وبالتالي تحقيق عوائد مالية، بينما المحور الخارجي فيركز على العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، ومن أهم نتائجه تحسين صورة وسمعة المؤسسة البيئية.

¹ العايب عبد الرحمان و بقة الشريف، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية: حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012، ص84.

² عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 07-08 أفريل 2008، ص08.

³ المرجع السابق الذكر، ص08.

3- السلوكات البيئية للمؤسسة: يمكن التمييز بين ثلاثة أصناف من السلوكات البيئية¹:

أ- السلوك البيئي الدفاعي: يستند هذا السلوك إلى منطق مالي بحت، حيث يركز على النتائج الاقتصادية الفورية، فالهدف من انتهاج هذا السلوك هو الربح، فالمؤسسات التي تنتهج هذا السلوك تنظر إلى الاستثمارات البيئية على أنها تكلفة غير مفيدة، ويجب تجنبها لتعارضها مع مصلحتها الاقتصادية، هذا الصنف من السلوكات البيئية بدأ في التلاشي تدريجيا لأن المخاطر المترتبة عن عدم الالتزام بالتنظيمات والتشريعات البيئية أصبحت كبيرة ومن غير الممكن تجاهلها.

ب- السلوك البيئي الممثل (المساير): تكتفي المؤسسات المتبنية لهذا النوع بالامتثال بالمعايير التي تفرضها التشريعات البيئية دون أن تذهب أبعد من ذلك، وإن كانت وسائلها التقنية تسمح بذلك، حيث ترى هذه المؤسسات أن الاستثمارات البيئية هي تكاليف لا مفر منها، لكن يجب التخفيض من مستوياتها، ويعد هذا النوع من السلوك الأكثر انتشارا وشيوعا بين المؤسسات.

ج- السلوك البيئي الواعي: ويطلق عليه أيضا السلوك الاستباقي، وتهدف المؤسسات التي تتبنى هذا السلوك إلى تحقيق أهداف بيئية تقع في مستوى أعلى من ذلك الذي تحدده المعايير الدولية، وهنا ينظر إلى الاستثمار البيئي على أنه ذو مردودية على الأقل في المدى البعيد، كما أن المعطيات البيئية تصبح عنصرا أساسيا في استراتيجية المؤسسة.

4- الإدارة البيئية:

أ- تعريف الإدارة البيئية: تعددت التعاريف التي اقتصت في الإدارة البيئية ومنها:

- الإدارة البيئية هي: "إدارة النشاطات والسياسات العامة ضمن المشاكل البيئية، من أجل حماية الشؤون العامة، وهي كأي إدارة أخرى تشكل عملة إنسانية، حيث يتفاعل الأفراد والجماعات معا من أجل تحقيق مجموعة من القيم، والأهداف التنظيمية المحددة بصورة مسبقة"².

- ويرى Winter أن الإدارة البيئية هي: "الإدارة التي تسعى لإدارة كل المجالات الوظيفية، وكل المستويات في المؤسسة بطريقة تتماشى ومتطلبات الحفاظ على البيئة دون المساس بأهداف الإدارة التقليدية"³.

من خلال التعريفين السابقين نجد أن الإدارة البيئية هي مجموعة الإجراءات والسياسات المتبعة في كل المجالات الوظيفية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة مع الحفاظ على البيئة.

¹ محمد عادل عياض، دراسة نظرية لحدود سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، عدد 07، 2010/2009، ص 21.

² حفيظي صليحة وبن حاج جيلالي مغراوة فححة، الأداء البيئي كاستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف OCDE، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع الحرقوات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسينية بن بوعلوي بالشلف-الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010، ص 02.

³ عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 05.

ب- أهمية دراسة الإدارة البيئية: تكمن أهمية دراسة الإدارة البيئية فيما يلي¹:

• **الاتفاق مع التشريعات والقوانين:** تسعى حكومات الدول بفرض الضرائب على المؤسسات الصناعية نتيجة تلويثها للبيئة، لذلك كان من الضروري أن تقوم هذه المؤسسات بالمحافظة على البيئة، وكذا عدم مخالفة شروط التراخيص البيئية ومختلف التشريعات والقوانين المحددة.

• **الوعي والسمعة:** تتميز المؤسسات في مجال البيئة بما يلي:

- **زيادة الوعي:** العمل على القيام بعمليات توعية بالمسائل والقضايا البيئية في المنطقة الجغرافية التي تتواجد بها المؤسسة.

- **تحقيق الصورة الحسنة والسمعة الطيبة:** إنتاج منتجات و سلع وخدمات لا تضر بالبيئة.

- **المنافسة:** مما لاشك فيه أن الكثير من المؤسسات التي لا تهتم بقضايا البيئة ستخسر وضعها التنافسي سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية، لذا يجب أن تتمتع هذه المؤسسات بسموليتها البيئية بشكل كامل بحيث يجب تحقيق الأمور التالية:

- الوعي المتنامي بأن دور المنتج والعمليات الصناعية بيئيا تلعب دورا عالميا في المنافسة؛

- الخوف من القيود الدولية التجارية التي تتولد من عدم تحقيق أداء بيئي متميز.

• **التمويل:** تقوم المصارف قبل تمويل أي مشروع بالتحقق من مدى التزام المؤسسة الطالبة بمسؤولياتها البيئية، إذ أن عدم الالتزام يرفع من تكلفة الإنتاج ويجعل إمكانية استرداد التمويل صعبا، ويمكن تحقيق ذلك بصورة جيدة من خلال:

- تقديم الأدوات الاقتصادية والمالية كالضرائب والغرامات على ما ينبعث من ملوثات؛

- التراخيص والحوافز الحكومية، وفائدتها في هذا المجال؛

- الحصول على مختلف التسهيلات الائتمانية، مما يزيد من جاذبية التعامل مع البنوك؛

- الحصول على نسب تأمين منخفضة؛

- التوفير في التكاليف من خلال إنتاج منتجات و سلع أكثر نظافة وكفاءة وجودة.

ج- **وظائف إدارة البيئة:** تتضمن إدارة البيئة الوظائف التالية²:

• **التخطيط:** يعني التخطيط في هذا السياق تحديد الأهداف والعمليات التي تمكن المؤسسة من تنفيذ السياسات البيئية، وفي هذا الإطار يتم الانطلاق من المعايير أو المواصفات المرجعية العالمية المعتمدة من المنظمات الدولية مثل: المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، المنظمة الأمريكية للاختبار والمواد (ASTM)، وينبغي على التخطيط البيئي أن يكون شاملا لجميع أنشطة المؤسسة: التمويينية، الإنتاجية والتسويقية.

¹ عثمان حسن عثمان، مرجع سبق ذكره، صص 02-03.

² المرجع السابق الذكر، صص 09.

- التنفيذ: وتمثل هذه الوظيفة في تنفيذ العمليات والسياسات البيئية كما هو مخطط لها، بحيث تشمل جميع أنشطة المؤسسة.
- الرقابة: تتمثل في مراقبة ومتابعة والعمليات فيما يتعلق بالإجراءات القانونية والمتطلبات التشغيلية، وأهداف السياسات البيئية مع العمل على تقييم الأداء البيئي، أي تقييم مدى النجاح الذي حققته الإجراءات والتدابير البيئية المتخذة من قبل المؤسسة، وفي هذا الإطار تتم الرقابة من خلال ما يسمى بالرقابة البيئية كنظام فرعي من نظام الرقابة الشامل.
- التطوير: تتطلب هذه الوظيفة القيام بتصحيح وتقويم العمليات، حيث يتضمن معيار ISO (14001) التحسين المستمر للعمليات، أي العمل الدائم لفعاليتها.

5- نظام الإدارة البيئية

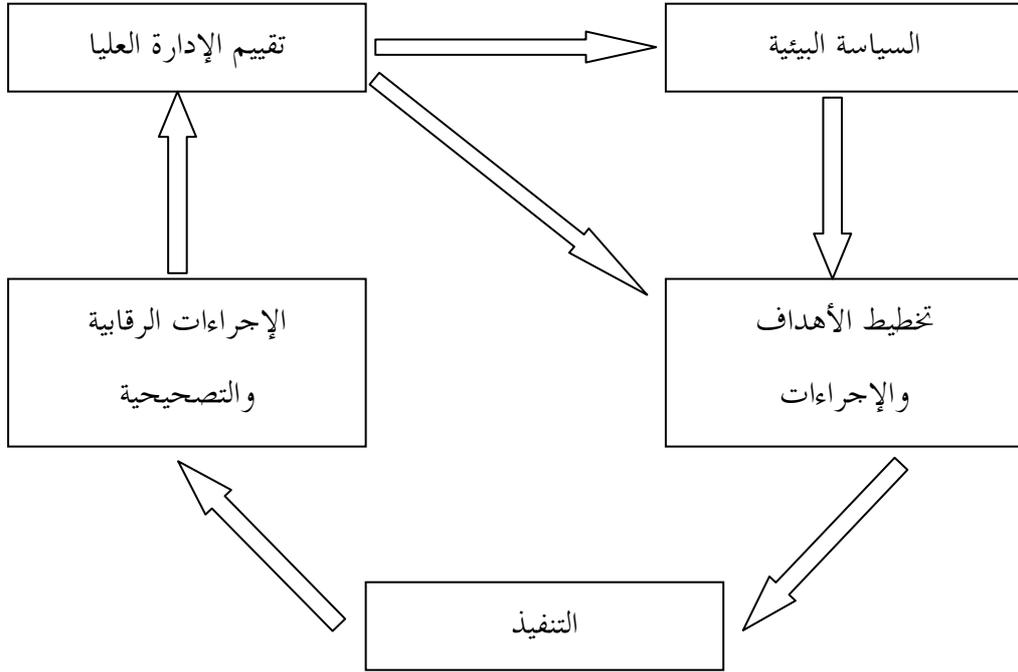
أ- مفهوم نظام الإدارة البيئية:

- يعرف نظام الإدارة البيئية بأنه: "تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة"¹.
- كما يعرف بأنه "مجموعة من السياسات والمفاهيم والإجراءات والالتزامات وخطط العمل التي شأنها منع حدوث عناصر التلوث البيئي بأنواعه، وتفهم العاملين في المؤسسات المختلفة لذلك النظام كل في اختصاصه، هذا بالإضافة إلى تطبيق هذه الأساليب والإجراءات في الواقع العملي، وإعداد تقارير دورية عن نتائج ذلك التطبيق"²، والشكل التالي يوضح نظام الإدارة البيئية.

¹ العايب عبد الرحمان و بقعة الشريف، مرجع سبق ذكره ص83.

² عمر صخري وعبادي فاطمة الزهراء، دور الدولة في دعم تطبيق نظام إدارة البيئة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر، مجلة الباحث، عدد11، 2012، ص158.

شكل رقم(09): نظام الإدارة البيئية



المصدر: عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص06.

من خلال الشكل رقم(08): يتضح لنا أن نظام الإدارة البيئية يعتمد بشكل كبير على تقييم الإدارة العليا للخطط والسياسة البيئية للمؤسسة، ومن ثم تجسد هذه الخطط في الواقع عن طريق عملية التنفيذ التي تقوم بها الإدارة التشغيلية، لتأتي بعدها مرحلة الرقابة والتصحيح، وفي الأخير العودة إلى الإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

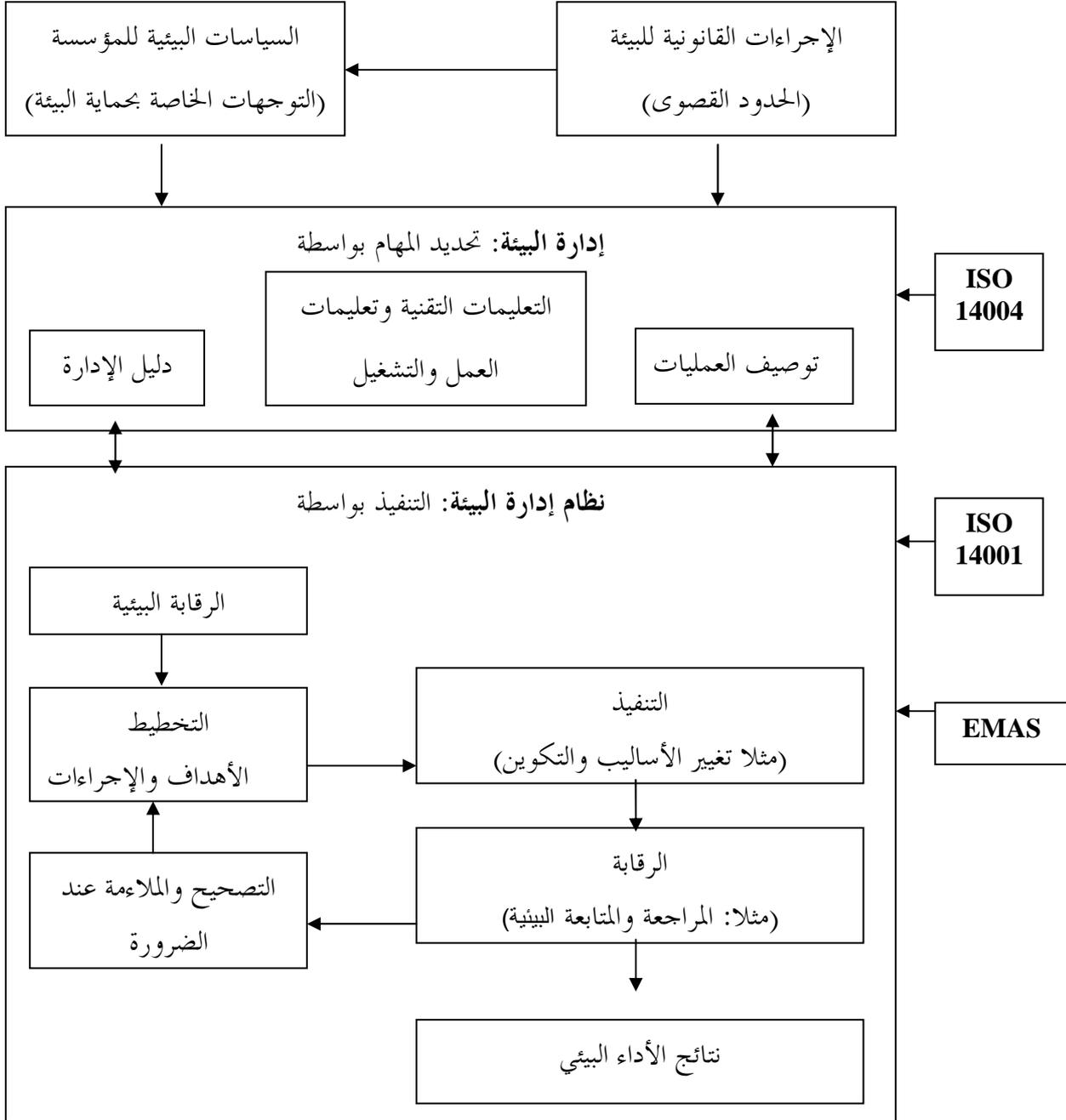
ب- أهمية نظام الإدارة البيئية: يوفر هذا النظام لإدارة المؤسسة المعلومات التالية¹:

- مدى الالتزام بالقوانين البيئية سواء على المستوى الدولي أو الوطني أو المحلي؛
- مدى الالتزام بتطبيق السياسات والإجراءات البيئية؛
- المخاطر البيئية التي تتعرض لها المؤسسة؛
- استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف البيئية.

ج- العلاقة بين إدارة البيئة ونظم الإدارة البيئية: يمكن تلخيص هذه العلاقة في الشكل التالي:

¹ يوسف محمود جربوع وسالم عبد الله حلس، مدى تأثير الأداء البيئي على ممارسة المحاسبة ومراجعة الحسابات في المنشآت الاقتصادية، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد83، المجلد28، 2006، ص23.

شكل رقم (10): العلاقة بين إدارة البيئة ونظام إدارة البيئة



المصدر: عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 07.

من خلال الشكل رقم (09): يمكننا القول أن الإدارة البيئية تقوم باستخدام نظام الإدارة البيئية كأداة للقيام بالعملية الرقابية على مختلف الالتزامات الخاصة بالحفاظ على البيئة، وهذه الالتزامات والمتطلبات تكمن في توجيهات الغدارة وفي تعليمات العمل والتشغيل وتوصيف العمليات.

أما فيما يخص نظام الإدارة البيئية فإنه ينشأ عن طريق تبني معيار إدارة البيئة ISO 14001 أو على أساس EMAS، وأيضا من الإجراءات التفصيلية لكيفية تطبيق كل من إدارة البيئة ونظام إدارة البيئة التي يتضمنها معيار ISO 14004، وبالتالي فغن هناك تكامل بين إدارة البيئة ونظام إدارة البيئة.

د- أهداف نظام الإدارة البيئية: يمكن حصر أهداف نظام الإدارة البيئية حسب Drucker في النقاط التالية¹:

- الإنتاج النظيف حتى يتوافق مع المعايير البيئية المحلية والعالمية؛
- تحقيق الصورة العامة للمؤسسة لتصبح مؤسسة صديقة للبيئة؛
- فتح أبواب التصدير أمام المؤسسة للأسواق العالمية؛
- مواجهة المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية التي تضع أوزانا معيارية عالية الجودة لمنتجاتها؛
- تضمين الاعتبارات البيئية عند اتخاذ أي قرار إنتاجي أو تسويقي أو تمويلي؛
- إحداث التكامل بين نظام الإدارة البيئية والأنظمة التنفيذية المختلفة بالمؤسسة رأسيا وعرضيا؛
- التوافق مع القوانين والتشريعات المحلية والعالمية لضمان الاستمرار في الصناعة؛
- تطبيق المعايير القياسية لجودة البيئة؛
- تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة والتنمية المستدامة؛
- مظهر لتحمل المؤسسات لمسؤوليتها البيئية والاجتماعية؛
- مضاعفة المصدقية؛
- إيجاد لغة مشتركة للإدارة البيئية على المستوى العالمي؛
- تساعد على تطوير الأداء المستقبلي.

ثالثا- الأداء الاجتماعي

1- مفهوم الأداء الاجتماعي:

عرف الأداء الاجتماعي في العصر الحديث اهتماما متزايدا من قبل المؤسسة، لما لهذا الأخير من أهمية بالغة في استمراريتها، ويمكن تعريفه كما يلي:

- يعرف الأداء الاجتماعي على أنه " نتيجة تفاعلات العمال والموظفين الإيجابية أو السلبية من أجل تحقيق أهداف المنظمة"².

¹ نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية المتكاملة، القاهرة، مصر، 2003، ص124.

² Stephanie Baggio et Pierre-Eric Sutter, **La performance sociale au travail**, Livre blanc realise par mars-lab, Janvier 2013, P7, consulte le 25/12/2013 sur: <http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf>.

- ويعرف أيضا الأداء الاجتماعي كآلي: " الترجمة الفعلية لمهمة مؤسسة عمليا بما يتطابق مع قيم اجتماعية مقبولة مرتبطة بـ: تحسين حياة الفقراء وعائلاتهم، وتوسيع نطاق مجموعة الفرص المتاحة للمجتمع"¹.

إذن الأداء الاجتماعي هو مهمة المؤسسة في توفير الظروف الحسنة لعمالها من جهة، والقيام بواجبها اتجاه المجتمع في القضاء على البطالة والعمل الخيري من جهة أخرى.

2- المسؤولية الاجتماعية:

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتعدى حدود العمل الخيري إلى معان أكثر شمولاً من أجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، وذلك من خلال ترسيخ المبادئ التي تحت على الاهتمام بالعمال والمجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسسة.

أ- مفهوم المسؤولية الاجتماعية: نظرا للتطورات الكبيرة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، شهد القرن العشرين تطورا كبيرا في النظرة إلى أهداف المؤسسة، حيث أصبح ينظر إلى المؤسسة على أنها طرف فاعل في المجتمع.

- وتعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها " عقد اجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه"²، كما يمكن القول أنها "التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، ما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي"³.

وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية هي التزام اجتماعي وأخلاقي بين المؤسسة والمجتمع، تسعى المؤسسة من خلاله إلى تشكيل صورة جيدة لدى جمهور المستهلكين، من أجل تحقيق استمراريتها.

ب- أهمية المسؤولية الاجتماعية: إن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يحقق لها العديد من المزايا والفوائد ونذكر منها:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع،
- تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة، وخلق روح التعاون والمشاركة،

¹ السلسلة التوجيهية للأداء الاجتماعي (سلسلة توجيهية لممارسي ماد)، موجز حول تقدم الأداء الاجتماعي، العدد1، الرقم1، سبتمبر

2011، ص1.

² فواد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2003، ص40.

³ فواد حسين محمد الحمدي، مرجع سبق ذكره، ص40.

- تجعل المؤسسة متوافقة مع متطلبات التنمية المستدامة و حياة الأفراد في المجتمع،
- الإدارة الجيدة للمخاطر الصناعية وحوادث العمل،
- تحقيق منافع طويلة الأجل توصل المؤسسة إلى التفوق على منافسيها.

ج- أبعاد المسؤولية الاجتماعية: للمسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد رئيسية وهي¹:

- **البعد الاقتصادي:** ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي من اجل خلق الثروة، ولكن دون إلحاق الضرر بالمؤسسة أو المجتمع.
- **البعد القانوني:** يركز هذا البعد على حماية البيئة والسلامة المهنية، بالإضافة إلى قوانين حماية المستهلك، حيث المؤسسة ملزمة باحترام هذه القوانين من أجل الرقي بالمجتمع.
- **البعد الأخلاقي:** يستند هذا المبدأ إلى المبادئ الأخلاقية التي تكفلها الأعراف والقيم الاجتماعية، من خلال القضاء على البطالة، وفتح مجال العدالة والشفافية في التوظيف، واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- **البعد الخيري:** يرتبط هذا البعد بدرجة كبيرة بنوعية الحياة، وذلك من خلال الارتقاء بهذه الأخيرة، بالإضافة إلى القضاء على الفقر وغيرها.

د- مبادئ المسؤولية الاجتماعية: للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة مبادئ رئيسية وهي²:

- **الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** يجب على المؤسسة أن عمل على حماية وإصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات، وإدماج ذلك في العمليات اليومية.
- **القيم والأخلاقيات:** تعمل المؤسسة على تطوير وإنفاذ الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.
- **المسائلة والمحاسبة:** لا بد من إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة لأصحاب الشأن، من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات.
- **تقوية وتعزيز السلطات:** ويتم ذلك من خلال الموازنة بين الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين، العملاء، المستثمرين، الموردين، أصحاب المصالح والمجتمع.
- **الأداء المالي والنتائج:** تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي مع المحافظة في نفس الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة العوائد، بهدف تعزيز النمو على المدى البعيد.

¹ دادن عبد الغفور وحفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الملتقى العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 21-20 نوفمبر 2012، صص 409-410.

² عربوة حماد، مرجع سبق ذكره، صص 55-56.

- مواصفات موقع العمل: بحيث تكون أنشطة المؤسسة مرتبطة بإدارة الموارد البشرية، من أجل تنمية وتطوير الموارد البشرية على المستوى الشخصي من جهة، وعلى المستوى المهني من جهة ثانية، وهذا ما يستوجب ضرورة احترام حقوق العمال: الأجور، المنافع البيئية وبيئة العمل الآمنة والخالية من المضايقات.
- العلاقات التعاوانية: على المؤسسة أن تتسم بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل، ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.
- المنتجات ذات الجودة والخدمات: تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين، وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات والخدمات، بما في ذلك الالتزام برضا الزبون وسلامته.
- الارتباط المجتمعي: ويتم من خلال تعميق علاقة المؤسسة بالمجتمع الذي تتعامل معه عن طريق اهتمامها بثقافة واحتياجات المجتمع.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المستدام

سنسلط الضوء في هذا المطلب على مختلف المؤشرات الخاصة بقياس كل من الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي.

أولاً- مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

هي مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية المرتبطة بمختلف التعاملات الاقتصادية، ومن بين هذه المؤشرات ما يلي:

1- مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة: من أهمها¹:

أ- مؤشرات الربحية: هي مؤشرات عن الأرباح التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، فهي تعبر عن العلاقة بين قيمة الأموال المستثمرة والأرباح التي حققتها المؤسسة، وتوجد أربع مقاييس للربحية:

- هامش الربح: يعبر عن الربح الذي حققه كل مستثمر في المبيعات ويحسب بالعلاقة:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي العمليات (الربح - الضريبة)}}{\text{قيمة المبيعات}}$$

¹ سراج وهبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علو التسيير - تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2012، صص 102-105.

- القدرة الإدارية: وهي قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة، وتؤخذ هذه الأرباح قبل خصم الفوائد، وبالتالي فإن هذا المؤشر يوضح كيف تحقق المؤسسة أرباحاً من جراء استخدام مواردها المتاحة، بغض النظر عن مصادر التمويل، وتحسب بالعلاقة:

$$\frac{\text{صافي العمليات (قبل الفوائد)}}{\text{إجمالي الاستثمارات}} = \text{القدرة الإدارية}$$

- العائد على الاستثمارات: تبرز أهمية هذا المؤشر لدى المستثمرين بقبول أو رفض الاستثمارات قبل الشروع فيها¹، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي الربح - الضريبة}}{\text{إجمالي الاستثمارات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

ولقد حاز هذا المؤشر أهمية بالغة مع بداية القرن العشرين وذلك ناتج عن ثلاث أسباب رئيسية وهي²:

- أخذه في الحسبان للأداء الكلي للمؤسسة، يضاف إلى ذلك اعتباره أداة تؤدي لتوافق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.
- يقدم معلومات تخص مردودية الأصول الموجودة بالمؤسسة والاستثمارات الجديدة.
- يسمح بالمقارنة بين مراكز المسؤولية داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمؤسسات المنافسة لها أو بينها فرص استثمارية أخرى.

- العائد على حقوق الملكية: من المؤشرات ذات الأهمية الكبيرة وهو نسبة الأرباح الصافية إلى حق الملكية ويحظى باهتمام حملة الأسهم (المالكين)، باعتباره المكافأة التي يتأملها المالك من استثمار أمواله³، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي العمليات (قبل الفوائد)}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{العائد على حقوق الملكية}$$

¹ حاكم محسن محمد، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، المؤتمر العلمي الأول 15-16 تشرين الثاني 2008، جامعة دمشق كلية الاقتصاد، سوريا، ص11.

² هوارى سويسى، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد7، 2009-2010، ص 57.

³ حاكم محسن محمد، مرجع سبق ذكره، ص10.

ب- مؤشرات النمو: يمكن من خلالها مقارنة نشاط المؤسسة الحالي بمستوى سابق (السنة الماضية أو عدة سنوات سابقة)، ومنه التعرف على مستوى النشاط أو التراجع في النشاط، أو المقارنة بين مستوى نمو المؤسسة والمؤسسات الرائدة في القطاع التي تنتمي إليه هذه المؤسسة، ونذكر من بين هذه المؤشرات:

- معدل نمو الدخل: ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل نمو الدخل} = \frac{\text{صافي الدخل للسنة الحالية}}{\text{صافي دخل السنة الماضية}}$$

- معدل نمو المبيعات: ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات السنة الحالية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}}$$

كلما كان هذا المؤشر مرتفعا كلما كانت المؤسسة في وضعية أفضل.

- مؤشرات النشاط: تعبر عن مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة، وبالتالي فهي تبين العلاقة بين مبيعات المؤسسة و مختلف استثماراتها، نذكر منها:

- معدل دوران المخزون: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{قيمة المخزون}}$$

- متوسط فترة التحصيل: حيث تعتبر فترة التحصيل المدة الفاصلة بين عملية البيع وعملية تحصيل الأموال وتحسب بالعلاقة:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{المدينون}}{\text{قيمة المبيعات اليومية}}$$

- المبيعات اليومية: وتحسب بالعلاقة:

$$\text{المبيعات اليومية} = \frac{\text{قيمة المبيعات السنوية}}{\text{عدد أيام السنة (360 يوم)}}$$

- معدل دوران الأصول الثابتة: وتحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{قيمة الأصول الثابتة}}$$

- معدل دوران مجموع الأصول: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{قيمة مجموع الأصول}}$$

بالرغم من الأهمية البالغة لمؤشرات النشاط إلا أنها لا تعبر بصورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، وهذا راجع لكون زيادة النشاط لا تعني بالضرورة تحسن الوضع المالي للمؤسسة.

ج- **مؤشرات عن القروض:** تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على أموال غيرها في تمويل أصولها، فكلما انخفضت قيمة القروض بالنسبة للأصول كانت المؤسسة في وضع مالي أفضل، لأن ذلك دليل على انخفاض المخاطر التي يمكن للمؤسسة أن تواجهها فيما يخص استحقاق الديون، ومن بين هذه المؤشرات:

- **نسبة الاقتراض:** كلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على تراجع اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل استثماراتها، وتحسب بالعلاقة:

$$\text{نسبة الاقتراض} = \frac{\text{مجموع القروض (خصوم متداولة + خصوم غير متداولة)}}{\text{مجموع الأصول}}$$

- **معدل تغطية الفوائد:** يقيس عدد مرات استطاعة المؤسسة تغطية الفوائد المستحقة عليها بالاعتماد على أرباحها الصافية وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{الربح قبل الضريبة + الفوائد}}{\text{الفوائد المستحقة}}$$

كلما ارتفع هذا المعدل كانت المؤسسة في وضعية مالية أفضل والعكس.

- **معدل تغطية التكاليف الثابتة:** وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل تغطية التكاليف الثابتة} = \frac{\text{الربح قبل الضريبة + الفوائد + الإيجار}}{\text{الفوائد + الإيجار}}$$

*ملاحظة: تعتبر تكاليف الإيجار ثابتة عند حساب هذا المعدل.

د- **مؤشرات عن السيولة:** تعبر هذه المؤشرات عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية بالاعتماد على الأموال السائلة و نذكر منها:

- **نسبة التداول:** وتعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية بالاعتماد على رأس مالها العامل، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بنسبة القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة دل على وضعية مالية جيدة، و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

- نسبة السيولة: تعبر عن قدرة المؤسسة على تغطية خصومها المتداولة بواسطة أصولها المتداولة بعد استثناء المخزون و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

- نسبة السيولة السريعة: هذا المؤشر يستثني الذمم إضافة إلى المخزون لتجنب خطر عدم القدرة على تحصيل هذه الذمم، إذن هذه النسبة تعبر بأكثر دقة على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{مجموع الأصول المتداولة} - \text{المخزون} - \text{الذمم}}{\text{مجموع الخصوم المتداولة}}$$

من خلال ما تقدم ننوه إلى ضرورة استخدام مؤشرات الأداء المالي بشكل متكامل حتى يتم توضيح الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة والحكم على أدائها، وأن هناك ثلاث مراجع للمقارنة لكشف الانحرافات و هي: الأداء الماضي للمؤسسة، الأداء المعياري (أداء مؤسسة القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه) والأداء المستهدف.

2- مؤشرات أخرى لقياس الأداء الاقتصادي

توجد العديد من المؤشرات الخاصة بقياس الأداء الاقتصادي ونذكر منها¹:

أ- مؤشر الإنتاجية: ويستخدم هذا المؤشر لمختلف عوامل الإنتاج، ويتم حسابها حسب العلاقات التالية:

$$\text{الإنتاجية الكلية} = \frac{\text{إجمالي قيم المخرجات}}{\text{قيم المدخلات}}$$

ومن أهم المؤشرات الجزئية لقياس الإنتاجية²:

- إنتاجية العمل: تشير إلى النسبة بين المخرجات، عدد المشتغلين أو عدد ساعات العمل.
- إنتاجية المواد: تشير إلى النسبة بين المخرجات والمواد المستخدمة في الإنتاج.
- إنتاجية الآلات: وتشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وعدد ساعات تشغيل الآلات.
- إنتاجية رأس المال: تشير إلى العلاقة بين قيمة الإنتاج وقيمة رأس المال المستثمر.

¹ سراج وهيبية، مرجع سبق ذكره، صص 105-106.

² <http://www.mne.gov.ps/MneModules/studies/Productivity.pdf> . Consulte le: 25/11/2013.

ب- مؤشر الحصة السوقية: عبارة عن نسبة مبيعات التي تحققها المنظمة إلى إجمالي المبيعات التي يحققها المنافسون في السوق المستهدف خلال نفس الفترة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{المبيعات السنوية}}{\text{المبيعات الإجمالية للسوق}}$$

ج- مؤشر رضا الزبائن: الغاية من العملية الإنتاجية هي عملية البيع للزبائن، ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها لمعرفة أداء المؤسسة فيما يتعلق بزبائنها: انخفاض الأسعار والأرباح، عدد الوحدات المرجعة من طرف الزبون، خدمات ما بعد البيع وغيرها، كما يمكن الاعتماد على عمليات الاستقصاء وسير الآراء لمعرفة مستوى رضا الزبائن.

د- مؤشر الميزة التنافسية: ويعتبر من أهم المصادر التي نستطيع من خلالها قياس الميزة التنافسية هي: التكلفة (البيع بسعر أقل من معدل السوق والتفوق على المنافسين)، الجودة، سرعة تسليم المنتج مقارنة بالمنافسين، الإبداع والابتكار وتقديم كل ما هو جديد.

ثانيا- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

وهي مؤشرات من خلالها يمكن قياس مدى تأثير المؤسسة على المجتمع، ومدى التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية.

1- خصائص المؤشرات الاجتماعية:

تتميز هذه المؤشرات بما يلي¹:

- تسمح بالحكم على أداء المؤسسة من جوانبه الثلاثة: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛
- تسمح بقياس مدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة للأطراف ذات المصلحة؛
- تمتاز بالوضوح والدقة؛
- يمكن اقتباسها وتطبيقها مهما كانت طبيعة أنشطة المؤسسة؛
- تسمح بإجراء مقارنات بين مؤسسات مختلفة، بل حتى تسمح بإجراء مقارنة مرجعية؛
- تعتبر أداة مهمة وفعالة تسمح بالقيام بالقيادة الإدارية للمؤسسة.

¹ العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص168-167.

2- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي:

تقيس مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات¹:

أ- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين لديها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية، أو نوع أو طبيعة أعمالهم، كما تقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين، ومثال ذلك: الاهتمام بحالة العمال الصحية، تدريب العمال وتحسين وضعهم الثقافي، الاهتمام بمستقبلهم بعد التقاعد وغير ذلك، ونستطيع تحديد بعض النسب المتعلقة بهذا المؤشر²:

● قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجور والمزايا المدفوعة: وذلك للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية، من خلال العلاقة التالية:

الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة

$$\text{معامل قياس مدى مكافأة العمال} = \frac{\text{متوسط الأجر للعامل}}{\text{الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة}}$$

● قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية: كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات، من خلال العلاقة التالية:

(عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو لنقل...)

$$\text{مساهمة المنظمة} = \frac{\text{عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو لنقل...}}{\text{عدد العمال}}$$

● قياس مدى مساهمة المنظمة في الجوانب الفنية للعاملين فيها: من خلال العلاقة:

كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير

$$\text{مساهمة المنظمة في التطوير الفني} = \frac{\text{كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير}}{\text{إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين}}$$

● قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين: من خلال العلاقة:

عدد الحوادث التي تقع

$$\text{مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي} = \frac{\text{عدد الحوادث التي تقع}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

¹ حارس كرم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع - الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 15-16 مارس 2005، ص 09.

² لخديمي عبد الحميد وأولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15-16 فيفري 2012، ص 5-6.

ب- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية كافة أفراد المجتمع، المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تعمل جاهدة على درأ الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة عن أنشطتها الصناعية، وتشمل: تكاليف حماية تلوث الهواء، البيئة البحرية، المزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه، ومن بين النسب المتعلقة بهذا المؤشر¹:

● قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع العام: انطلاقاً من العلاقة التالية:

$$\text{تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والأندية الاجتماعية} \\ \text{مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة}}{\text{مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية}}$$

● قياس مدى مساهم المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة بها: اعتماداً على العلاقة التالية:

$$\text{كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية} \\ \text{مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية} = \frac{\text{إجمالي تكاليف مساهمة المؤسسات في المنطقة}}{\text{كلفة المساهمة للمؤسسة المعنية}}$$

ج- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، وتشمل: التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية، تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية المجتمعية، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر²:

● قياس مدى مساهمة المؤسسة في أبحاث منع التلوث والوضوء وتجميل المنطقة: انطلاقاً من العلاقة:

$$\text{إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والوضوء وتجميل المنطقة} \\ \text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{إجمالي ميزانية الأبحاث}}{\text{مساهمة المؤسسة}}$$

● قياس مدى استغلال المؤسسة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة: اعتماداً على العلاقة:

$$\text{تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة} \\ \text{مساهمة المؤسسة} = \frac{\text{تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية}}{\text{تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة}}$$

¹ سراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² لخديمي عبد الحميد وأولاد حيمودة عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 6.

د- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، وتتضمن: تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير، تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين، وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين، ونذكر مؤشر القياس التالي:

- قياس مساهمة المؤسسة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج: بالاعتماد على العلاقة التالية:

تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج

مساهمة المؤسسة =

تكاليف الإنتاج الإجمالية

ثالثاً- مؤشرات قياس الأداء البيئي

بالرغم من الاتفاق على الأهمية البالغة لقياس الأداء البيئي، إلا أنه لا يوجد هناك إجماع حول مؤشرات قياس هذا الأخير.

1- خصائص مؤشرات قياس الأداء البيئي:

يمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي¹:

- توفر صورة ذات دلالة للأحوال البيئية والضغط على البيئة؛
- بسيطة وسهلة التفسير؛
- الاعتماد على معايير دولية من أجل توفير أساس للمقارنة؛
- التوثيق بكفاءة وجودة ملموسة؛
- التحديث على فترات منتظمة وفقاً لإجراءات موثوقة.

2- مؤشرات قياس الأداء البيئي:

تقيس مؤشرات قياس الأداء البيئي مدى التزام المؤسسة بالقضايا البيئية المختلفة، ومن بين هذه المؤشرات نجد²:

¹ عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص90.

² العايب عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص180.

- قياس المؤسسة لصورتها وسمعتها في الخارج فيما يتعلق بممارساتها البيئية؛
- قياس المؤسسة لعدد أيام التكوين المخصصة لعمالها والمهادفة إلى احترام البيئة؛
- قياس المؤسسة لانبعاثاتها المؤثرة سلباً على البيئة؛
- قياس المؤسسة لاستهلاكها من المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الإنتاجية؛
- قياس المؤسسة لحجم الفضلات والمهملات الناتجة عن العملية الإنتاجية؛
- قياس المؤسسة لحصة الفضلات والمهملات التي قامت بتدويرها؛
- قياس المؤسسة لاستهلاكها من الطاقة، مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة.

المبحث الثالث: رأس المال الفكري كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة

تسعى المؤسسة في العصر الحديث وفي ظل اقتصاد المعرفة إلى تعزيز وتحسين أدائها، وذلك من خلال الدراسة الشاملة لمختلف الأهداف المراد تحقيقها وربطها باستراتيجيات حديثة مبنية على دراسات فكرية وتكنولوجية، حيث تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف التي تصبو من خلالها للوصول إلى الريادة والتميز في الأداء المستدام.

ومن هنا سنتناول هذا المبحث من خلال دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المستدام بجميع مكوناته: الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

المطلب الأول: رأس المال الفكري و تحسين الأداء الاقتصادي

تعتبر الوظائف المالية والإنتاجية والتسويقية الدعائم الرئيسة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولا يتم ذلك إلا من خلال الاعتماد على الإمكانيات المتوفرة وكذا الموجودات الفكرية.

أولاً- أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي

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

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

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

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

وفي الأخير يمكننا القول أن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة المالية من خلال عملية تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح.

ثانياً- دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري عنصرا أساسيا وموردا استراتيجيا في نجاح المؤسسة، وهذا راجع إلى دوره الكبير في تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية.

1- رأس المال الفكري كميزة تنافسية للمؤسسة: يرى GWAN أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة، من أجل تحقيق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية¹، فنجد في الوقت الراهن أن مزايا التنافسية القديمة مثل: تكلفة الإنتاج المنخفضة، الجودة العالية، سرعة التسليم وغيرها، قد قل الحديث عنها، واتجهت الأنظار والحديث حول الاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس المال الفكري، الذي يهدف إلى زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والابتكار من أجل تقديم منتجات وخدمات جديدة.

في الماضي كان الحديث عن ميزة تنافسية يمكن أن تقلد من طرف المنافسين الأقوياء، وبالتالي تضمحل وتزول، لكن الميزة التنافسية الحديثة والتي تعتمد على المعرفة ورأس المال الفكري الذي لا يمكن تقليدهما بسهولة، ما يجعل من الصعب على المنافسين الوصول إلى هذه الميزة، باعتبار أن رأس المال الفكري يتبلور ويتطور خلال فترة زمنية معينة من نشاط المؤسسة، وبتظافر جهود جميع عمالها.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمالية والمادية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تطبيق استراتيجياتها التنافسية، وبالتالي يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بشكل كبير بمدى قدرة المؤسسة على بناء وتطوير رأس مالها الفكري.

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

3- دور رأس المال الفكري في خلق القيمة: في الآونة الأخيرة أدركت معظم المؤسسات أن مستقبل المنافسة يكمن في الأفكار والموجودات الفكرية، من خلال إضافة قيمة جديدة مبنية على المعرفة، وتعتمد المؤسسة في خلق القيمة على استراتيجية الزبائن وهي القيمة التي تكسبها المؤسسة عن طريق خلق الولاء والوفاء لدى زبائنهم، ويمكن لرأس المال الفكري تحقيق هذه القيمة من خلال مكوناته كالتالي²:

¹ محمد حياينة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² زبير محمد وحدي شوقي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 16.

• فيما يخص مجالات تميز رأس المال البشري فتتمثل في وضع استراتيجية تعلم للمنظمة، التي تعد حجرا أساسيا في زيادة الخبرات والمهارات والقدرات، من أجل الوصول إلى إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية وتحقيق القيمة المقترحة للزبائن، ومن ثم بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.

• بينما جوانب تميز رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات فهي تؤدي إلى ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي، وذلك من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق الجودة العالية بالكلفة المنخفضة مع تقليص زمن دورة العمليات الداخلية، ويمكن الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أية أعطال أو إسراف في استخدام الموارد، ورفع جودة الإنتاج وخفض نسبة التلف.

• أما فيما يتعلق بتميز رأس المال الزبائني فمجالاته هي:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة، اختراق أسواق جديدة وكسب زبائن جدد؛

- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات إدارة الزبائن وتعميق العلاقة مع الزبائن الحاليين؛

- تخفيض أوقات التسليم والاستجابة لطلبات الزبائن؛

- ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة في المجتمع ومع أصحاب المصالح الخارجيين.

وفي الأخير يمكننا القول بأن رأس المال الفكري هو مصدر رئيسي وأساسي في خلق القيمة للمؤسسة، من خلال توظيفه للمعرفة الكامنة ونقلها، من أجل إدخال تحسينات جديدة على مختلف المنتجات وزيادة العوائد، وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد والقريب.

ثالثا- رأس المال الفكري وتحسين إنتاجية المؤسسة

تعتبر زيادة الإنتاجية من أفضل المؤشرات التي تحقق التطوير العلمي والإداري للمؤسسة، وهذا لا يحدث بشكل اعتباطي أو عفوي، وإنما يأتي عن طريق التخطيط، تعظيم استخدام الموارد، الطاقات البشرية، الموارد المتاحة، بالإضافة إلى الموجودات الفكرية في المؤسسة.

1- وسائل تحسين الإنتاجية: تركز عملية تحسين الإنتاجية على مجموعة من الوسائل، يمكن ذكر بعض منها كما يلي:

- تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية؛

- تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة او المتشابهة مما يساعد على تجنب

تكرار الجهود لحل مشاكل وتوفير الوقت؛

- الإنتاج في الوقت المحدد؛

- رقابة التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- الحوافز المادية؛
- المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل.

2- أثر رأس المال الفكري في تحسين الإنتاجية: يعتبر تقدم المعرفة وتطويرها مصدرا أساسيا لتحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة، ومن هنا كان لزاما على المؤسسة الطامحة إلى الرفع من إنتاجيتها أن تولي أهمية كبيرة لرأس المال الفكري ومكوناته، وذلك من خلال:

- اعتبار العنصر البشري عنصرا فعالا ومؤثرا في تحقيق الإنتاج؛
- الارتقاء بمهارات العمال وذلك من خلال وضع برامج التدريب والتكوين الحديثة؛
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال من أجل حثهم على الإبداع والابتكار؛
- وضع نظم إدارية فعالة ومرنة.

رابعاً- رأس المال الفكري وتحقيق الرضا الوظيفي

يعبر الرضا الوظيفي عن الاستجابات العاطفية التي تصدر عن الفرد اتجاه جوانب عديدة من عمله، وتشمل شعور الموظف الإيجابي أو السلبي حيال ذلك، وهو ينشأ من عناصر متعددة تشمل ما يلي¹:

- **عوامل شخصية:** تتعلق بالعاملين أنفسهم وقدرات ومهارات الأفراد، وتشمل: المؤهل العلمي، فئات العمر، الخبرة ومستوى الطموح وغيرها.
- **عوامل تنظيمية:** تتعلق بالمؤسسة وظروف العمل وشروطه وما يسود التنظيم من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالعامل والعمل، وكذا العلاقة مع الزملاء والرؤساء ومستوى العمل ومحتواه ومسؤولياته.
- **عوامل بيئية:** ترتبط بمحيط العمل وتأثيره على الموظف، وتشمل المرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة في مكان ومحيط العمل، بالإضافة إلى نظرة المجتمع إلى العامل ومدى تقديره بدوره واندماجه مع عمله.

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة لا بد من الانتباه لها، ويلعب رأس المال الفكري دورا كبيرا في تحقيق هذا الرضا وذلك عن طريق توفير بيئة داخلية وخارجية مناسبة للعمل بتوفير الإضاءة، التهوية، النظافة، التجهيزات الفنية في مكان العمل، توفير مناخ جيد للابتكارات الفردية والجماعية، التقليل من حوادث العمل، كما أن جميع هذه الأمور ترفع وتحسن مستوى العاملين وبالتالي تعظيم الأداء الاقتصادي.

¹ بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013، ص 260-261.

المطلب الثاني: رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاجتماعي

تسعى المؤسسات في الوقت الراهن إلى تحسين صورتها الاجتماعية في بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال الاعتماد على الموجودات الفكرية باعتبارها عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة وديمومة نشاطها، وستناول في هذا المطلب: رأس المال الفكري وتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ورأس المال الفكري وترسيخ القيم الأخلاقية فيها.

أولاً- دور رأس المال الفكري في تبني المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية

1- التوجهات الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية: إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي كل متكامل يمتد من داخل المؤسسة إلى خارجها، فجانبا المسؤولية الداخلية يرتبط بالأفراد العاملين ورفاهيتهم، استخدام الموارد بما يحقق الأداء، والشيء المهم في هذا الجانب هو مسؤولية المؤسسة في تطوير العاملين ورعايتهم مما يؤدي إلى استدامة رأس المال الفكري، بينما الجانب الخارجي فيرتبط بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع، والتي تعد بمثابة مؤثرات سلبية على مدخلات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية¹.

2- دور رأس المال الفكري في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: يلعب رأس المال الفكري دوراً مهماً في تطوير المؤسسة، وتبنيها للمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال ما يلي:

- يساعد رأس المال الفكري في إدخال نظرة طويلة الأمد في صنع السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة؛
- يساهم رأس المال الفكري في تعميق العلاقات بين المؤسسة والمجتمع مما يسمح بالتماسك الاجتماعي؛
- يؤدي رأس المال الفكري إلى تحسين صورة المؤسسة مع الأطراف ذات المصلحة عن طريق وضع الإدارة الكفؤة جملة من المعايير الاجتماعية التي يجب على المؤسسة تبنيها.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن لرأس المال الفكري دوراً فعالاً في تبني المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية، وهذا انطلاقاً من كون هذه الأخيرة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمكونات رأس المال الفكري، خاصة رأس المال البشري وذلك عن طريق توفير الظروف الملائمة للعمل، توفير الرعاية الصحية، زيادة رضا العاملين، وكل هذه الأمور لا تتأتى إلا باهتمام المؤسسة بزيادة المعرفة وتعميق المهارات لدى مواردها البشرية، كما يؤدي تبني المؤسسة لرأس المال الفكري إلى ترسيخ الوعي لدى العاملين بأهمية المسؤولية الاجتماعية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

¹ ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 8، 2012، ص7.

ثانياً- رأس المال الفكري والقيم الأخلاقية في المؤسسة

تعرف أخلاقيات الأعمال بأنها تعني تحديد ما هو الصحيح والخطأ، الجيد والسيئ، والنافع والضار في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات ونشاطات المؤسسة¹.

1- مصادر القيم الأخلاقية: تستمد الأخلاقيات مصادرهما من²:

● **الأخلاقيات الشخصية:** لكل فرد مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية يقفوم بنقلها إلى المؤسسة التي يعمل بها أو المجتمع المحيط به حيث ومع مرور الوقت تترجم هذه القيم والمعتقدات إلى سلوكيات أخلاقية.

● **التنظيم الإداري:** يؤثر التنظيم الإداري في القيم والأخلاقيات عن طريق استقطاب الأفراد وتدريبهم والهيكل التنظيمي الرسمي، وكل هذا يساهم بشكل كبير في تشكيل الأخلاقيات.

● **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:** يعمل القانون على وضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال، مما يؤدي بالمؤسسة إلى توجيه العمال والمدراء إلى احترام هذه القوانين.

● **قوانين السلوك الأخلاقي (المدونات الأخلاقية):** تعتبر هذه المدونات أدلة إرشادية لعمل المديرين والعمال وهي تهدف إلى: توجيه وإرشاد المديرين في المجالات الغير واضحة للسلوك المهني، تذكير العاملين والمديرين بالمتطلبات القانونية والأخلاقية، الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمؤسسة وتقوية الانضباط الذاتي بقواعد السلوك الأخلاقي لدى أفرادها.

● **ثقافة المنظمة:** تمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والتطلعات التي تمثل إطار عمل يحدد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة والمستويات، وتحمل المؤسسات الكبرى في ثقافتها قيما راسخة في العمل تمثل لغة مشتركة للجميع، ويكون تأثير هذه الثقافة واضحا على سلوكيات العاملين ومنعكسا في تشكيل القرارات التي يتخذونها، ويبلغ الاعتزاز بثقافة المنظمة المتميزة في بعض المؤسسات درجة تجعلها منهجا تربويا يدرس في المؤسسة.

2- **رأس المال الفكري وترسيخ القيم الأخلاقية:** إن رأس المال الفكري بمكوناته الأساسية يدخل في إطاره مجموعة من القيم السلوكية والأخلاقية حيث أن هذه القيم مجتمعة لها تأثير كبير في تكوين ثقافة المؤسسة، حيث يعتبر رأس المال الفكري مصدرا في إرساء وترسيخ القيم والمسؤوليات الأخلاقية سواء في البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية، حيث تضطلع المؤسسة بدور اجتماعي وسلوك أخلاقي حددته في مدونتها الأخلاقية، وذلك بالعمل على تجسيد هذا السلوك في أنشطتها الاجتماعية والتسويقية والإنتاجية،

¹ ناصر جرادات وعزام أبو الحمام، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص89.

² زيتوني كمال وجايز كريم، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمة الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011،

حيث أن السبب الرئيسي في إيجاد المؤسسة هو إنتاج سلعة معينة أو تقديم الخدمات المطلوبة، لذلك فإن إدارة الإنتاج والعمليات تستطيع تكريس رأسمالها الفكري وقيمها الأخلاقية باتجاه فئات محددة وذلك من خلال عمليات الرقابة والتخطيط لضمان إنتاج أو خدمة مقبولة وسليمة، ولا تقتصر المسؤولية الأخلاقية على وحدة أو وظيفة معينة، بل تشمل المؤسسة وكل ما يحيط بها، وبالتالي أصبح رأس المال الفكري بمكوناته محورا أساسيا في الحفاظ على القيم الأخلاقية، وبالتالي وجود واستمرار المؤسسة.

المطلب الثالث: رأس المال الفكري و تحسين الأداء البيئي

إن الأداء المستدام للمؤسسة يتطلب اهتماما بالجانب البيئي مساويا أو يفوق اهتمامها بالجانبين الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال العمل تأهيل رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة البيئية، وستتطرق في هذا المطلب إلى: أهمية رأس المال الفكري في تفعيل المسؤولية البيئية للمؤسسة ودور رأس المال الفكري في إدارة المخلفات والحد من الانبعاثات.

أولاً- أهمية رأس المال الفكري في تفعيل المسؤولية البيئية للمؤسسة

ينظر للمسؤولية البيئية على أنها واجب المؤسسة في وضع قيود على الانعكاسات البيئية لعملياتها ومنتجاتها ومصانعها وتجهيزاتها، وتخفيف النفايات والانبعاثات، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية واستهلاك الموارد، والحد من الممارسات التي قد تؤثر سلباً على حياة الأجيال المقبلة¹.

وإن تبني المؤسسة لرأس المال الفكري وسعيها لتطويره له الأثر البالغ في تطوير الأفراد والهياكل التنظيمية لهذه الأخيرة، خاصة مع تزايد الضجة المحيطة بتهديدات التغير المناخي واستنزاف الموارد، مما جعل المستثمرين على دراية بشكل أكبر بالحاجة إلى تضمين عوامل الاستدامة في الخيارات الاستثمارية الخاصة بهم، ويتم ذلك انطلاقاً من:

- تحسين الأداء البيئي عن طريق التخطيط والتنبيه بالمشكلات البيئية قبل حدوثها؛
- تشجيع انتشار التقنيات الملائمة للبيئة؛
- التعلم من الأخطاء وعدم تكرارها من أجل تقليص المشاكل البيئية؛
- تكوين العمال وتدريبهم بيئياً بهدف تحسين أدائهم البيئي؛
- على المؤسسة أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية؛
- استعمال التكنولوجيات الحديثة والصديقة للبيئة؛

¹ راغدة حداد وعماد فرحات، المسؤولية البيئية تفتح قطاع الأعمال، المجلة البيئية والتنمية، عدد116، نوفمبر2007، أطلع عليه بتاريخ: 2013/11/22، على

الرابط:

<http://www.afedmag.com/web/ala3dadAISabiaSections-details.aspx?id=688&issue=127&type=1&cat>

- التركيز على إدماج الثقافة البيئية في الثقافة العامة للمؤسسة؛
- تولى المبادرات من أجل ترويج أكبر للمسؤولية البيئية.

ثانياً- أهمية رأس المال الفكري في إدارة المخلفات والانبعاثات

إن الاتجاه السائد اليوم لدى الكثير من المؤسسات هو الاهتمام بالبيئة باعتبارها أساساً لبقائها في السوق ومنافستها، لذلك كان لزاماً عليها توفير إدارة بيئية أساسها رأس المال الفكري من أجل تطوير أدائها، وبالتالي تعمل المؤسسات على وضع استراتيجية طويلة الأمد بالاعتماد على مكونات رأس مالها الفكري وذلك من خلال إمكانياتها البشرية والهيكلية لأجل القضاء على نفاياتها نهائياً أو الحد منها وهذا ما يحقق لها المزايا التالية¹:

- تقليل التخلص من تكاليف التخلص من النفايات؛
- تقليل استخدام الموارد الطبيعية مثل: المواد الخام والماء والطاقة؛
- تقليل المخاطر الصحية والسلامة المهنية؛
- المساعدة على التوافق البيئي الاقتصادي القانوني.

وفي الأخير يمكننا القول أن لرأس المال الفكري دوراً كبيراً في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة وذلك من خلال مختلف مكوناته التي تؤثر بالسلب والإيجاب على نوعية ومستوى الأداء الحقيقي لأي مؤسسة، وذلك عن طريق تحمل المؤسسة لمسئوليتها البيئية والإدارة الجيدة لمختلف مخلفاتها سواء الصلبة أو السائلة، وكذا الانبعاثات الغازية، ولا يتأتى لها ذلك إلا باتباعها لاستراتيجية واضحة وبسيطة من أجل الحفاظ على البيئة والطبيعة.

¹ موسى عبد الناصر ورجمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 04، ديسمبر 2008، ص 92.

خلاصة الفصل الثاني:

تتجه المؤسسات اليوم دون استثناء نحو تحسين أدائها والارتقاء به، لما له من دور فعال في تحقيق استراتيجياتها وأهدافها، حيث يؤدي الأداء الجيد إلى تعظيم أرباح المؤسسة وقدرتها على المنافسة والاستمرارية في السوق، ولقد تعدى مفهوم الأداء في عصرنا الحالي المفهوم التقليدي المعتمد على الجانب المالي البحت باعتباره الطريقة المثلى التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة، ليشمل نظرة جديدة تراعي وتحافظ على القيم المجتمعية والبيئة المحيطة بالمؤسسة، وهذا ما يعرف اليوم بالأداء المستدام وهو الأداء الذي يحقق للمؤسسة جميع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى الحفاظ على استمراريته في النشاط، ويتجسد ذلك من خلال تظافر جهود جميع مكوناتها وعناصرها.

وللأداء المستدام ثلاثة أبعاد رئيسية هي الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، فالأداء الاقتصادي يتمثل في تلبية مختلف حاجيات الزبائن عن طريق خلق القيم لهم، ووفق شروط التكلفة والوقت والجودة، أما الأداء الاجتماعي فهو مهمة المؤسسة في توفير الظروف الحسنة لعمالها من جهة، والقيام بواجبها اتجاه المجتمع في القضاء على البطالة والعمل الخيري من جهة ثانية، بينما يشمل الأداء البيئي كل تصرفات المنظمة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس وبغض النظر أيضا عن تأثيرها عليه أو عدمه، أي أن الأداء البيئي هو كل تأثير للمنظمة على البيئة سواء كان ذلك إيجابيا أم سلبيا.

أما فيما يخص عملية تحسين الأداء المستدام للمؤسسة فهو يعتمد بشكل كبير على الموجودات الفكرية داخلها، وخاصة العنصر البشري المؤهل والقادر على الابتكار، لذا كان لزاما على المؤسسة العناية الجيدة بمواردها الفكرية وتحويلها إلى منتج يحقق لها غاياتها.

الفصل الثالث

دراسة حالة بعض

المؤسسات الاقتصادية

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصل للإطار النظري لرأس المال الفكري، من خلال عرض تعريفه ومكوناته، ثم التطرق إلى كيفية بنائه وإدارته، بالإضافة إلى أساليب قياسه.

وبعد تعرضنا في الفصل الثاني إلى دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام من خلال عرض مدخل إلى الأداء ثم ماهية الأداء المستدام، وفي الأخير تم التطرق إلى دور رأس المال الفكري في تحسين كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي.

وسنحاول في هذا الفصل المخصص للدراسة الميدانية التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها في مستهل بحثنا، حيث سنقف من خلاله على الإجابة على الفرضيات المطروحة، وستتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** بعنوان منهجية الدراسة الميدانية، تطرقنا فيه إلى تحديد مجتمع وإطار الدراسة، أداة ونموذج الدراسة وفي الأخير متغيرات الدراسة.

- **المبحث الثاني:** بعنوان مراحل تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية، وتناولنا من خلاله مختلف مراحل تطوير أداة القياس، بالإضافة إلى كيفية القياس وفي الأخير تم التطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

- **المبحث الثالث:** بعنوان عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتطرقنا فيه إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى العلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام وفي الأخير تطرقنا إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعية من عدمها، وستتطرق في هذا المبحث إلى كيفية اختيار مجتمع الدراسة، حدود الدراسة، نموذج الدراسة والتعريف بمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وإطار الدراسة

سنحاول في هذا المطلب تحديد كل من مجتمع الدراسة وإطارها، وذلك بذكر الإطار الزمني والمكاني والبشري والموضوعي.

أولاً- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من مجموع المؤسسات الاقتصادية، وقد تم اخذ حالة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية منها أو الخاصة وذات نشاطات مختلفة، أين تم توزيع أكبر عدد ممكن من الاستثمارات لمختلف إطارات المؤسسة (أفراد الإدارة العليا والوسطى) قدر الإمكان للوصول إلى نتائج دقيقة، حيث حاولنا قدر الإمكان توزيع 05 استثمارات لكل مؤسسة إلا أن بعض المؤسسات رفضت استلام العدد كاملا، خاصة أن عملية تقديم الاستبيانات تتطلب عقد لقاءات مع الأطراف المستجيبة لإقناعهم بأهمية الدراسة ولتوضيح بعض الأمور والإجابة على بعض التساؤلات، وكذلك الالتزام بالهيكل السلمي من خلال التوجه أولا إلى قسم الموارد البشرية، ليقوم المسؤولون في هذه الأقسام بتوجيهنا وإرشادنا إلى الأفراد المعنيين.

ثانياً- إطار الدراسة:

يتمثل إطار الدراسة فيما يلي:

- 1- الإطار المكاني: تم تطبيق الدراسة على المؤسسات الاقتصادية سواء الخاصة أو العامة وبمختلف أنواعها ومجال نشاطها، وعدد هذه المؤسسات هو 21 مؤسسة.
- 2- الإطار الزمني: انطلقت الدراسة من بداية شهر سبتمبر 2013 وإلى غاية نهاية شهر أكتوبر 2013.
- 3- المجال البشري (الفترة المستهدفة): لقد اقتصرنا هذه الدراسة على أفراد الإدارة العليا والوسطى (المدير ونوابه، رؤساء الأقسام، رؤساء المصالح) لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية.
- 4- الإطار الموضوعي: تناولت هذه الدراسة دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام، وذلك من خلال أبعاده الثلاثة: الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من الأداة الرئيسية في الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

أولاً- أداة الدراسة

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية في الاستبيان، حيث تم توزيع 65 استبيان، استرجع منها فقط 59 استمارة استبيان صالحة للدراسة.

جدول رقم (06): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

الرقم	المؤسسة محل الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير المسترجعة
01	شركة مساهمة مامي	5	4	1
02	اتصالات الجزائر	4	4	0
03	الرياض سطيف	5	5	0
04	شركة تضامن بوعجيل للبلاط	1	1	0
05	صادي لزهري لصناعة البلاط	2	2	0
06	شركة التضامن بوحدرة وإخوانه لصناعة البلاط	1	1	0
07	ملبنة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته	3	3	0
08	مؤسسة توزيع مواد البناء سطيف	2	1	1
09	المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية	4	3	1
10	المؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية(نפטال)	4	4	0
11	General Embalage لصناعة الأغلفة	1	1	0

0	5	5	مجمع ب.س.ر BCR	12
0	5	5	المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط (ALMOULES)	13
1	4	5	شبابي بروفيلاست	14
0	1	1	أقروفيلم باكاجينغ	15
0	2	2	سيلاست لتحويل البلاستيك	16
0	1	1	عقون بلاست	17
0	4	4	مؤسسة التركيب والصيانة الصناعية (TARSI)	18
1	1	2	باتيسيرام لصناعة الخزف	19
1	2	3	مجمع حداد لصناعة الخزف	20
0	5	5	مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف)	21
6	59	65	المجموع	
9.23%	90.77%	100%	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا- أدوات جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية اعتمدنا على عدة مصادر وأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

1- مصادر جمع المعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة حالة، ذلك بهدف بيان موضوع الدراسة، وتم الحصول على البيانات اللازمة في الجانب التطبيقي من خلال المقابلة الشخصية وتوزيع استبيان تم إعداده لهذا الغرض، بحيث تم توزيعه على أهل الاختصاص من أساتذة، ويحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة أو العبارات الخاصة بفرضيات الدراسة، وتتمثل هذه الأسئلة أو العبارات خمسة بدائل لكل سؤال وهي (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماما)، وهذا

لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة، والقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل، وقد تم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار رقم 19.

2- أدوات جمع البيانات

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة المجتمع المدروس، فقد تم الاعتماد على أدوات معينة لجمع المعلومات التي تخدم الدراسة والمتمثلة في أسلوب المقابلة الشخصية والاستبيان لاختبار جملة الفرضيات المتعلقة بالموضوع:

أ- **الاستبيان:** تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة، والاستبيان هو مجموعة من الأسئلة أو العبارات يتم تصميمها على نحو معين من أجل جمع البيانات الضرورية، بهدف إنجاز أهداف دراسة معينة بحيث تمت الاستفادة من الخلفية النظرية في صياغة هذه الأسئلة أو العبارات مع مراعاة تغطية الأسئلة لفرضيات البحث وقد تم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- **مرحلة الإعداد:** بعد الانتهاء من الجزء النظري واستخلاص العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، تم اختيار أهم الأسئلة أو العبارات التي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث وتم اختيارها بمساعدة الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين وتم وضع حوالي 55 سؤال.

- **مرحلة التجريب:** بعد الانتهاء من إعداد استمارة الاستبيان تم عرض نسخة أولية منها على مجموعة من الأساتذة المحكمين*، وتمكنت من خلال النصائح المقدمة من قبلهم من:

- تجنب استعمال الأسئلة أو العبارات المركبة، وعدم تكرار الأسئلة التي تؤدي إلى نفس الإجابة؛
- إعادة صياغة بعض الأسئلة أو العبارات الصعبة بأسلوب واضح وبسيط ليفهمها القارئ؛
- توضيح وتفسير معاني بعض المصطلحات العلمية؛
- إعادة ترتيب بعض الأسئلة أو العبارات.

ب- **المقابلة:** هي استبيان شفهي أو محادثة موجهة بين الطالب وشخص آخر أو أكثر بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالظاهرة أو موضوع الدراسة والاعتماد على التبادل اللفظي من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة، وحيث تعتبر المقابلة من أكثر طرق جمع البيانات الميدانية استخداماً، وأكثرها فعالية، ولقد فضلنا المقابلة الشخصية مع أفراد العينة المدروسة، من أجل الحصول على المعلومات مباشرة وبغية شرح الأسئلة وتفسيرها وإزالة الغموض إن وجد للحصول على إجابات دقيقة.

* أ.د بن فرحات ساعد، أ.د بركان يوسف، د. بلمهدي عبد الوهاب، د. رحمان منير (أساتذة بجامعة سطيف 01).

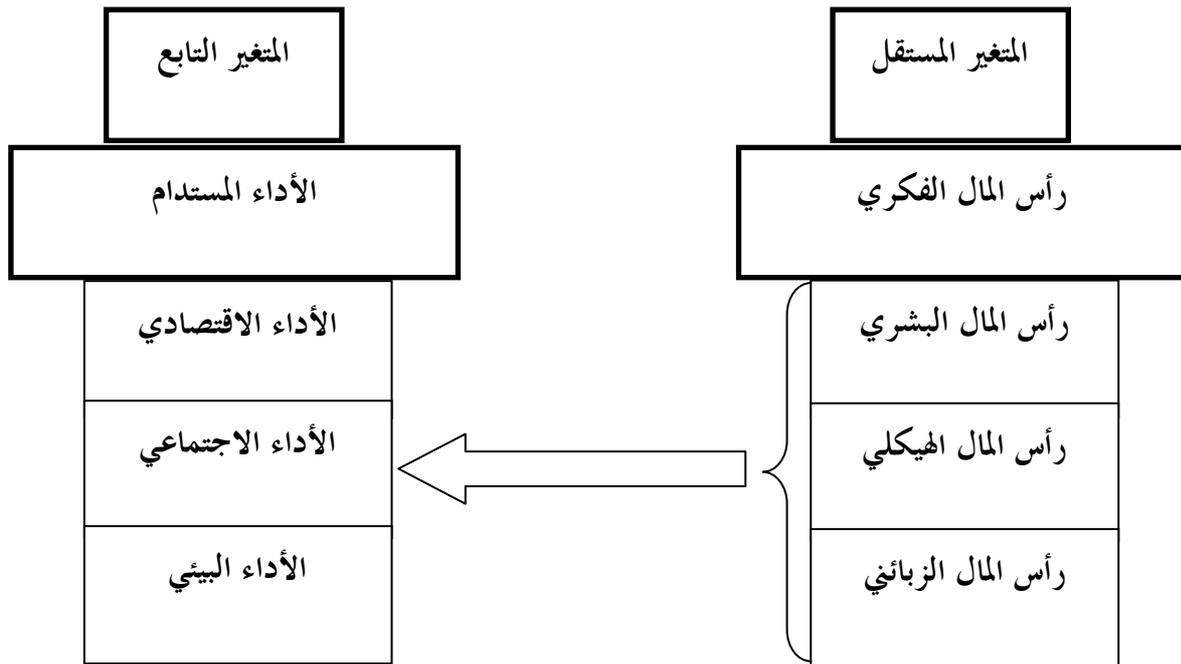
المطلب الثالث: نموذج ومتغيرات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نموذج الدراسة وكذا المتغيرات المشكلة له ومكوناتها الجزئية.

أولاً- نموذج الدراسة:

انطلاقاً من الدراسات السابقة القريبة من الموضوع والدراسة النظرية التي تعرضت لرأس المال الفكري ومكوناته، وكذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات الميدانية بالخصوص، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، وبعد استشارة أساتذة ذوي خبرة في جوانب المنهجية، حيث عمدت دراستنا إلى الإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات، بحيث يمثل رأس المال الفكري ومكوناته كمتغير مستقل للدراسة، والأداء المستدام ومختلف أبعاده كمتغير تابع، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (11): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ثانياً- متغيرات الدراسة:

من أجل الخوض في الدراسة والتعمق فيها وفهم العلاقة بين المتغيرين، كان لا بد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا معرفة الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين؛ من أجل معرفة كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع وأية جزئية من جزئيات المتغير المستقل لها بالغ الأثر أو لها وزن كبير في التأثير على المتغير التابع، هذا إن كانت هناك علاقة بطبيعة الحال في المؤسسات محل الدراسة.

1- المتغير المستقل: رأس المال الفكري

يتم تناول هذا المتغير المستقل (رأس المال الفكري) بالدراسة من خلال مختلف العناصر المكونة له، وتمثل هذه المكونات في كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

- رأس المال البشري: ونعني به مجموعة الخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي من خلالها يتم تلبية حاجيات الزبائن وحل مشاكلهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

- رأس المال الهيكلي: هو رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة إلى مكان آخر، سواء من طرف المديرين أو العاملين، ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة المؤسسة، أي هو كل ما يتبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين.

- رأس المال الزبائني: يمثل قيمة العلاقات المتميزة التي تربط المنظمة بزبائنها، وهذا ما يمكنها من تعظيم قيمتها وكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم.

2- المتغير التابع: الأداء المستدام

في الجزء الثاني من استمارة الاستبيان نسعى إلى معرفة أي من مداخل الأداء في المؤسسات محل الدراسة تعتمد في تحسين ورفع من مستوى الأداء المستدام، وكيف يساهم رأس المال الفكري في ذلك؟ وقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث محاور:

- الأداء الاقتصادي: نحاول من خلال هذا البعد معرفة مختلف المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وطرق الوصول لمزايا على مستوى التكلفة أو الجودة، علاقتها مع زبائنها ودرجة رضاهم وحجم الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها، إضافة إلى اليد العاملة ودرجة كفاءتها ومهارتها وتكوينها من أجل تحسين أدائها.

- الأداء الاجتماعي: نحاول من خلاله معرفة مدى مراعاة المؤسسات محل الدراسة لكافة الأطراف أصحاب المصلحة من عمال (حالتهم الوظيفية، الصحية والسعي إلى تحسين ظروف عملهم)، بالإضافة إلى علاقة المؤسسات محل الدراسة مع المجتمع المدني.

- الأداء البيئي: يركز على تسيير المؤسسة لمواردها بشكل متوازن، ومراعاتها للتخفيف من الآثار السلبية على البيئة كهدر الموارد الطبيعية الناضبة والتخلص غير المسؤول من المخلفات الصناعية.

المبحث الثاني: مراحل تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية

بعدما تم التعرف على مجتمع وأداة الدراسة، قمنا باختيار ووضع نموذج للقيام بدراستنا الميدانية، وسنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى كل من مراحل تطوير أداة القياس، ومختلف الأساليب المستعملة في المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: مراحل تطوير أداة القياس

من أجل البحث في كيفية قياس المتغيرين تم بناء الاستبيان (أداة الدراسة) وفق المراحل التالية:

أولاً- تصميم الاستبيان

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة وتحديد الأسئلة الفرعية وكذا صياغة الفرضيات، كان لزاماً علينا القيام بدراسة نظرية خاصة بالمتغيرين (رأس المال الفكري والأداء المستدام)، وذلك من أجل الفهم الجيد لها وفهم الجزئيات المشكلة لكل متغير، كما تم البحث في كيفية قياس كل من أبعاد رأس المال الفكري، وكذا تشخيص الأداء المستدام، وفي الأخير تم تصميم الاستبيان بناء على هذه الدراسة، ويعتبر الاستبيان الموضح في الملحق رقم (01) أداة القياس الخاصة بالدراسة، حيث تم تقسيمه كما يلي:

1- المقدمة: يتم من خلالها تشجيع أفراد الإدارة العليا والوسطى للمؤسسات محل الدراسة للإجابة على أسئلة الاستبيان، وتوضيح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات التي سوف تقدم سوف يتم معاملتها بسرية وهي لغرض البحث العلمي فقط.

2- الجزء الأول: أبعاد رأس المال الفكري: وهي ثلاثة أبعاد متمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني.

3- الجزء الثاني: تشخيص الأداء المستدام: ويتضمن كل من الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تعمدنا عدم وضع أية بيانات شخصية على الاستمارة، لأنه عندما تنقلنا إلى المؤسسات محل الدراسة، كان في الغالب كل مسؤول نتحدث معه يتمنع عن تقديم أية معلومة، وذلك عند علمه أنه يمكن التعرف عليه من خلال بياناته الشخصية، ولذلك قمنا بإسقاط الجزء المخصص للبيانات الشخصية حتى لا نجد صعوبة في توزيع وجمع الاستمارات، كما يمكننا الاستغناء عن هذا الجزء نظراً لعدم تأثيره على نتائج الدراسة.

ثانيا- اختيار مقياس الاستبيان

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المبحوثون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (07): مقياس ليكرت (Likert) الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة

واعتمادا على ما تقدم فإن قيم الأوساط الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها وفقا للمعادلة التالية: طول الفئة = (القيمة العليا - القيمة الدنيا) / عدد المستويات

$$\text{إذن طول الفئة} = 3 / (1-5) = 1,33$$

وبذلك يكون:

- المستوى الضعيف: $1,33 + 1 = 2,33$ (من 01 - 02,33).

- المستوى المتوسط: $1,33 + 2,34 = 3,67$ (من 2,34 - 03,67).

- المستوى القوي: من 3,68 - 5.

ثالثا- الاختبارات الخاصة بأداة القياس

بعد عملية صياغة الاستبيان في شكله الأولي، كان لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1- اختبار الصدق: ويقصد به التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما نريد قياسه، أي أن الأسئلة أو العبارات التي يحتويها الاستبيان صالحة للحصول على البيانات المراد الحصول عليها، ولأجل ذلك تم عرض الاستبيان على جملة من الأساتذة والمحكمين ذوي الاختصاص، كما تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية من أفراد الإدارة العليا والوسطى في بعض المؤسسات محل الدراسة، وذلك من أجل معرفة مدى سهولة فهم العبارات، وهل هناك لبس أو غموض في العبارات أو المفردات المستعملة؟ وعلى ضوء ذلك كله تم إعادة صياغة بعض العبارات الغامضة، وحذف بعض العبارات حيث تم تعديل عدد العبارات من 55 إلى 45 عبارة، وتم تغيير ترتيب بعض العبارات.

2- اختبار الثبات: من أجل الحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة، لا بد أن تكون تلك الأداة لها القدرة على تقديم إجابات ثابتة نسبياً، للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المثلثة بالاستبيان، تم اختبار مدى صدق الاستبيان باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وتم إدخال النتائج المحصل عليها إلى الحاسب الآلي برنامج SPSS وباستعمال معامل ألفا- كرونباخ.

الجدول رقم (08): معاملات ثبات الاستبيان

اختبار الثبات	المتغير المستقل: رأس المال الكري	المتغير التابع: الأداء المستدام	الاستبيان كوحدة واحدة
ألفا كرونباخ	0.927	0.922	0.956
عدد المفردات	21	24	45

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08): يتبين لنا أن ثبات مقياس رأس المال الفكري يساوي: 92,7%، وثبات مقياس الأداء المستدام يساوي: 92,2%، بينما معامل الثبات ألفا كرونباخ لأفراد العينة كوحدة واحدة وللأستبيان بشكل عام هو: 95,6%، وهي نسبة تدل على مستوى عال من الثبات لأداة القياس مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائياً 60%، وهو ما يعني أن الباحثين يفهمون أسئلة المقياس كما يقصدها الباحث وبنفس الكيفية.

3- إجراءات توزيع الاستبيان وجمع البيانات

بعد الانتهاء من عملية تحضير الاستبيان وهيئته في شكله النهائي، والتأكد من صدقه وثباته، تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على أفراد الإدارة العليا لجملة من المؤسسات الاقتصادية، ومن ثم قمنا باستلامها بعد فترة زمنية، وتوجد فئة من المستجوبين ممن لا يتقنون اللغة العربية، قمنا بإجراء مقابلات معهم، من أجل تقديم شرح مفصل لأبعاد الاستبيان، كما أن هناك من المستجوبين من امتنعوا عن الإجابة على بعض الأسئلة أو العبارات، لأنه في رأيهم هذا النوع من المعلومات تعتبر أسراراً بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن مناقشتها أو التكلم عنها مع أي شخص خارج المؤسسة، ويوجد بعض المستجوبين لم يرجعوا الاستبيانات فثائياً، وبذلك تحصلنا على 59 استبيان صالح من أصل 65 لإجراء الدراسة.

المطلب الثاني: كيفية القياس

يعتبر الاستبيان الأداة الخاصة بالدراسة، وهو يحتوي على 45 عبارة موزعة على جزئين، الجزء الأول يقيس المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري، والجزء الثاني يقيس المتغير التابع وهو الأداء المستدام.

أولاً- الجزء الأول: أبعاد رأس المال الفكري: ويتكون من مجموعة أسئلة من 01 ← 21، موزعة على النحو التالي:

- البعد الأول: رأس المال البشري: ويتكون من مجموع أسئلة من 01 ← 07.
- البعد الثاني: رأس المال الهيكلي: ويتكون من مجموع أسئلة من 08 ← 13.
- البعد الثالث: رأس المال الزبائني: ويتكون من مجموع أسئلة من 14 ← 21.

ثانياً- الجزء الثاني: تشخيص الأداء المستدام: ويتكون من مجموعة أسئلة من 22 ← 45، موزعة على النحو التالي:

- الأداء الاقتصادي: ويتكون من مجموع أسئلة من 22 ← 31.
- الأداء الاجتماعي: ويتكون من مجموع أسئلة من 32 ← 37.
- الأداء البيئي: ويتكون من مجموع أسئلة من 38 ← 45.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 19) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد تم استخدام الأساليب المناسبة في التحليل، التي تعتمد أساساً على نوع البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أغراض الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها ومبررات استخدام كل منها:

أولاً- الثبات: باستعمال قانون ألفا كرونباخ، حيث تأكدنا من ثبات كلا المقياسين (رأس المال الفكري وكذا الأداء المستدام)، وبذلك يمكن القول أن الباحثين يفهمون بنودهما بنفس الطريقة وكما يقصدها الطالب وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج هذه الدراسة.

ثانياً- المتوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس الترة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المجيبين على الاستبيان من المؤسسات محل الدراسة، حيث يتم معرفة متوسط إجابات الباحثين حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر بـ (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وكذا لأجل اتخاذ القرار بشأن مستوى رأس المال الفكري والأداء المستدام بالمؤسسات محل الدراسة، ونشير هنا إلى أنه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين

01 و 2,33 فالمستوى ضعيف، إذا كانت تتراوح بين 2,34 و 3,67 فالمستوى متوسط، وإذا كانت تتراوح بين 3,68 و 05 فالمستوى قوي.

ثالثاً- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي، ومن أجل معرفة مدى وجود فروق بين أفراد الدراسة لكل من مستوى رأس المال الفكري وكذا الأداء المستدام.

رابعاً- اختبار ستودنت (t): من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية لإجابات الباحثين حول بنود الاستبيان، وقياس مدى صحة الفرضيات تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة

خامساً- معامل الارتباط بوسن: من أجل معرفة مدى وجود علاقة بين رأس المال الفكري والأداء المستدام بالمؤسسات محل الدراسة، ومن ثمة تحديد طبيعتها ودرجة هذه العلاقة.

سادساً- معادلات ونماذج الانحدار: تعبر هذه النماذج والمعادلات عن وجود الدلالة الإحصائية لدور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام، وهي تبين لنا بدقة أي من المتغيرات الفرعية المستقلة يؤثر أكثر في المتغير التابع.

سابعاً- معامل التحديد: يبين لنا هذا المعامل النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (الأداء المستدام)، حيث كلما كانت النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسب المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا الخطأ العشوائي، ونشير هنا إلى أننا اعتمدنا على معامل التحديد المعدل لأنه أكثر دقة من معامل التحديد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات عن طريق برنامج SPSS، ثم تحليل هذه النتائج، وعلى ضوء ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة، وذلك للوقوف على مدى تحققها أو عدم تحققها.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة على الأفراد في المؤسسات محل الدراسة، قمنا بمعالجتها من خلال برنامج (SPSS 19)، حيث يقدر المتوسط الفرضي بـ: (03)، مستوى الخطأ: (0,05) و درجة الحرية تقدر بـ: (58)، فتحصلنا على النتائج المعروضة فيما يلي:

أولاً- عرض وتحليل بيانات الجزء الأول:

يتمثل الجزء الأول من الاستبيان في رأس المال الفكري، والذي يشتمل على رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

1- مستوى رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في هذا الجدول كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة (t)، لمستوى رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (09): بيانات رأس المال البشري

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رأس المال البشري
دال	0,000	4,924	1,057	3,678	تحدد إدارة مؤسستكم مهام الموظفين والعمال بشكل دقيق.
دال	0,000	4,14	1,12	3,610	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية
دال	0,000	5,584	0,885	3,644	يحرص الموظفون والعمال على إنجاز الأعمال بطريقة سليمة.
دال	0,001	3,464	1,164	3,525	تسعى مؤسستكم إلى الرفع من قدرات موظفيها وعاملاتها من خلال التدريب الفعال.

دال	0,007	2,781	1,263	3,457	يملك الموظفون في مؤسستكم القدرة على توليد الأفكار الجديدة.
دال	0,000	5,30	0,957	3,661	يتوفر لدى موظفي وعمال مؤسستكم التأهيل اللازم لأداء مهامهم من خلال عملية الممارسة.
دال	0,000	4,148	1,129	3,610	تشجع إدارة مؤسستكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.
دال	0,000	5,869	0,782	3,598	المجموع: رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد في المؤسسات محل الدراسة حول رأس المال البشري يساوي 3,598، وبانحراف معياري قدره 0,782، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا ما يدل على أن إجابات الأفراد محل الدراسة تتجه نحو المستوى المتوسط.

أما على مستوى العبارات فنجد أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، بينما هناك تباين بين المتوسط الحسابي لكل عبارة والمتوسط الحسابي العام، فنجد كل من العبارة " يملك الموظفون في مؤسستكم القدرة على توليد الأفكار الجديدة "، والعبارة التي مفادها " تسعى مؤسستكم إلى الرفع من قدرات موظفيها وعاملاتها من خلال التدريب الفعال "، والتي تقدر متوسطاتها الحسابية بـ: 3,457 و 3,525 على التوالي، وهي أقل من المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فهي التي ساهمت في انخفاض قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور، وهذا يدل على أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على التدريب بصفة كبيرة من أجل الرفع من كفاءة مواردها البشرية، بالإضافة إلى ضعف الأفكار الجديدة بها.

وفي المقابل نجد أن باقي العبارات أكبر من المتوسط الحسابي العام للمحور، حيث نلمس أكبر قيمة للمتوسط الحسابي في العبارة التي مفادها " تحدد إدارة مؤسستكم مهام الموظفين والعمال بشكل دقيق "، وتقدر بـ 3,678، وبالتالي هذه العبارات هي التي ساهمت بشكل كبير في ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور.

وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 5,869، وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 58، وعند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وعليه نستنتج أنه يوجد مستوى متوسط لرأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة.

2- مستوى رأس المال الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في هذا الجدول كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة (t)، لمستوى رأس المال الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (10): بيانات رأس المال الهيكلي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رأس المال الهيكلي
دال	0,000	4,607	1,017	3,610	تمتلك مؤسستكم أنظمة معلومات تتسم بالحدثة.
دال	0,000	2,201	1.242	3,355	أنظمة المعلومات في مؤسستكم تزود أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة.
دال	0,000	4,148	1,129	3,600	يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات مؤسستكم.
دال	0,001	3,952	0,856	3,440	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بدرجة عالية من الوضوح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
دال	0,007	2,751	0,899	3,322	يضمن الهيكل التنظيمي لمؤسستكم سريان المعلومة لجميع المستويات الإدارية.
دال	0,000	5,16	1,16	3,779	تتبنى مؤسستكم طريقة التواصل مع عمالها من أجل تحقيق أهدافها.
دال	0,000	5,324	0,749	3,519	المجموع: رأس المال الهيكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول رقم(10) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد في المؤسسات محل الدراسة حول رأس المال البشري يساوي 3,519، وبانحراف معياري قدره 0,749، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا ما يدل على أن إجابات الأفراد محل الدراسة تتجه نحو المستوى المتوسط.

أما على مستوى العبارات فنجد أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي، بينما هناك تباين بين المتوسط الحسابي لكل عبارة والمتوسط الحسابي العام، فنجد كل من العبارة " تتبنى مؤسستكم طريقة التواصل مع عمالها من أجل تحقيق أهدافها "، والعبارة التي مفادها " تمتلك مؤسستكم أنظمة معلومات تتسم بالحدثة "، والعبارة التي مفاده " يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات مؤسستكم "، تقدر متوسطاتها الحسابية بـ 3,779، 3,610، 3,600 على التوالي، وهي أكبر من المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فهي التي ساهمت في ارتفاع المتوسط الحسابي العام، وهذا راجع إلى كون المؤسسات محل الدراسة تهتم اهتماما كبيرا بالتواصل مع عمالها، بالإضافة إلى امتلاكها أنظمة معلومات حديثة.

وفي المقابل نجد أن باقي العبارات أقل من المتوسط الحسابي العام للمحور، حيث تتمثل أصغر قيمة للمتوسط الحسابي في العبارة التي مفادها " يضمن الهيكل التنظيمي لمؤسستكم سريان المعلومة لجميع المستويات الإدارية "، وتقدر بـ 3,322، وبالتالي هذه العبارات هي التي ساهمت بشكل كبير في انخفاض قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور.

وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 5,324، وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 58، وعند مستوى خطأ 0,05، ومستوى دلالة قدره 0,000، وعليه نستنتج أنه يوجد مستوى متوسط لرأس المال الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

3- مستوى رأس المال الزبائني في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في هذا الجدول كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة (t)، لمستوى رأس المال الزبائني في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (11): بيانات رأس المال الزبائني

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رأس المال لزبائني
دال	0,000	10,771	0.906	4,271	تسعى مؤسستكم جاهدة من أجل إرضاء زبائنها.
دال	0,000	4,519	1,267	3,745	تمنح مؤسستكم الزبائن الدائمين مزايا إضافية عن غيرهم من الزبائن.
دال	0,000	5,509	1,11	3,796	تتواصل مؤسستكم باستمرار مع زبائنها بغرض التعرف على رغباتهم.
دال	0,000	5,922	1,12	3,860	تقوم مؤسستكم بإدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لضمان مكانتها في السوق.
دال	0,000	6,826	1,201	4.067	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.
دال	0,000	4,293	1,273	3,711	تمتلك مؤسستكم قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها ومنتجاتها.
دال	0,000	6,276	1,057	3,864	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض الوقت في حل مشاكل زبائنها.
دال	0,000	7,425	0,999	3,966	تقوم مؤسستكم بإقامة علاقة طويلة المدى مع الموردين.
دال	0,000	9,194	0,761	3,911	المجموع: رأس المال الزبائني

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول رقم (11) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد في المؤسسات محل الدراسة حول رأس المال الزبائني يساوي 3,911، وانحراف معياري قدره 0,761، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا ما يدل على أن إجابات الأفراد محل الدراسة تتجه نحو المستوى القوي.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي، حيث نجد العبارة التي مفادها " تسعى مؤسستكم جاهدة من أجل إرضاء زبائنها " والعبارة " تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية " وكذا العبارة " تقوم مؤسستكم بإقامة علاقة طويلة المدى مع الموردين " والتي

بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي: 4,271 و 4,067 و 3,966، وهي من ساهمت في ارتفاع المتوسط الحسابي لرأس المال الزبائني. بينما بلغت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي للعبارة " تمتلك مؤسستكم قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها ومنتجاتها) وتقدر بـ 3,711.

وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 9,194، وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 58، وعند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وعليه نستنتج أنه يوجد مستوى قوي لرأس المال الزبائني في المؤسسات محل الدراسة.

ثانياً- عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني

يتمثل الجزء الثاني من الاستبيان في الأداء المستدام، والذي يشتمل على الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي.

1- تشخيص الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في هذا الجدول كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة (t)، لمستوى الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (12): تشخيص الأداء الاقتصادي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الاقتصادي
دال	0,000	15,932	0,702	4,457	تسعى مؤسستكم إلى الزيادة في مبيعاتها من خلال الرفع من قدرتها الإنتاجية.
دال	0,000	6,726	1,064	3,932	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة.
دال	0,000	13,198	0,779	4,339	تعمل مؤسستكم على إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لزيادة حصتها السوقية .
دال	0,000	7,950	1,031	4,067	تقوم مؤسستكم بمجموعة من الدراسات للحفاظ على مكانتها في السوق.
دال	0,001	3,464	1,164	3,525	هناك انخفاض في عدد الشكاوى المقدمة من زبائنكم.
غير دال	0,155	1,442	1,264	3,237	تتسم مؤسستكم بالسرعة في إنجاز الأعمال.
دال	0,003	3,141	1,368	3,559	لدى مؤسستكم خطة من اجل الحفاظ على قدرتها التنافسية.
دال	0,007	2,804	1,207	3,440	تقوم مؤسستكم بإحداث توازن بين تحسين مستوى الجودة ومقدار التكلفة.
غير دال	0,704	-0,382	1,362	2,932	تمتلك مؤسستكم وحدة للبحث والتطوير.
غير دال	0,070	1,847	1,409	3,339	تقوم مؤسستكم بترشيد استهلاك الموارد(كهرباء، غاز وماء).
دال	0,000	7,061	0,743	3,683	المجموع: الأداء الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول رقم(12) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد في المؤسسات محل الدراسة حول تشخيص الأداء الاقتصادي يساوي 3,683، وبانحراف معياري قدره 0,743، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3).

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي، ما عدا العبارة التي مفادها " تمتلك مؤسستكم وحدة للبحث والتطوير " والتي يقدر متوسطها الحسابي بـ 2,932 وهو أقل من المتوسط الفرضي، بينما نجد العبارة التي مفادها " تسعى مؤسستكم إلى الزيادة في مبيعاتها من خلال الرفع من قدرتها الإنتاجية " والعبارة " تعمل مؤسستكم على إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لزيادة حصتها السوقية " وكذا العبارة " تقوم مؤسستكم بمجموعة من الدراسات للحفاظ على مكانتها في السوق " والتي بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي: 4,574 و 4,339 و 4,067 وهي أكبر من المتوسط الفرضي والعام، وبالتالي ساهمت في ارتفاع المتوسط الحسابي العام لرأس المال الزبائني.

وفي المقابل نجد أن العبارات " تمتلك مؤسستكم وحدة للبحث والتطوير "، " تتسم مؤسستكم بالسرعة في إنجاز الأعمال " و" تقوم مؤسستكم بترشيد استهلاك الموارد(كهرباء، غاز وماء) "، والتي بلغت قيمة المتوسطات الحسابية لها على التوالي: 2,932 و 3,237 و 3,339، وهي أقل من المتوسط الفرضي والعام، وبالتالي ساهمت في انخفاض المتوسط الحسابي العام.

وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 7,061، وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 58، وعند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وعليه نستنتج أنه يوجد مستوى قوي للأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

2- تشخيص الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في هذا الجدول كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة(t)، لمستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (13): تشخيص الأداء الاجتماعي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الاجتماعي
دال	0,012	2,592	1,355	3,457	تسعى مؤسستكم إلى تحسين الظروف المهنية للعمال.
دال	0,034	2,174	1,197	3,330	تسعى مؤسستكم إلى تكوين موظفيها وعمالها من أجل توطيد علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة.
دال	0,014	2,546	1,329	3,440	تسعى مؤسستكم إلى تشجيع مشاركة العمال من أجل التقليل من حوادث العمل.
دال	0,000	4,327	1,083	3,610	هناك تزايد في اقتراحات الموظفين والعمال من أجل تحسين الحالة الوظيفية.
دال	0,032	2,201	1,242	3,355	هناك تحسن في نظام الأجور الخاص بمؤسستكم.
دال	0,009	2,690	1,161	3,406	تهتم مؤسستكم بدراسة مختلف القضايا الاجتماعية لعمالها للقضاء على الغيابات غير المبررة.
دال	0,000	4,386	0,761	3,435	المجموع: الأداء الاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تشخيص الأداء الاجتماعي يساوي 3,435، وانحراف معياري قدره 0,761، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا ما يدل على أن إجابات الأفراد محل الدراسة تتجه نحو المستوى المتوسط.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي، حيث نجد أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات متقاربة جدا، إذ لا نلمس سوى فرق صغير بين أعلى نسبة في العبارة التي مفادها " هناك تزايد في اقتراحات الموظفين والعمال من أجل تحسين الحالة الوظيفية " والتي يقدر متوسطها الحسابي بـ 3,610، وأدنى نسبة في العبارة " تسعى مؤسستكم إلى تكوين موظفيها وعمالها من أجل توطيد علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة." ويقدر متوسطها الحسابي بـ 3,330، وهذا يدل على أن

المؤسسات محل الدراسة لها اهتمام بالجانب الاجتماعي لعمالها، وكذلك لعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة، لكن يبقى هذا الاهتمام غير كاف، فلا بد من تكثيف الجهود من أجل الرفع منه.

وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 4,386، وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 58، وعند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، وعليه نستنتج أنه يوجد مستوى متوسط للأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

3- تشخيص الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة: نستعرض في هذا الجدول كل من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وقيمة (t)، لمستوى الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (14): تشخيص الأداء البيئي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء البيئي
دال	0,000	4,447	1,317	3,762	تلتزم مؤسساتكم بالقوانين البيئية.
دال	0,001	3,399	1,340	3,593	تسعى مؤسساتكم إلى تحسين سمعتها البيئية.
دال	0,005	2,923	1,291	3,491	تسعى مؤسساتكم إلى التخفيض من استعمال المواد غير قابلة للتدوير.
دال	0,018	2,426	1,341	3,423	تسعى مؤسساتكم إلى خفض حجم التأثيرات البيئية الخطيرة على محيطها.
دال	0,014	2,548	1,430	3,474	تتحكم مؤسساتكم في تسيير مخلفاتها.
غير دال	0,273	1,108	1,292	3,186	ترفض مؤسساتكم شراء بعض المواد الملوثة للبيئة.
غير دال	0,067	-1,864	1,397	2,661	تهتم مؤسساتكم بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئة.
دال	0,000	-3,703	1,336	2,355	نجاح مؤسساتكم مرتبط بدرجة كبيرة بمحافظتها على الجانب البيئي.
غير دال	0,075	1,812	1,032	3,243	المجموع: الأداء البيئي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نجد من خلال الجدول رقم(14) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول تشخيص الأداء البيئي يساوي 3,243، وبانحراف معياري قدره 1,032، وهي أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وهذا ما يدل على أن إجابات الأفراد محل الدراسة تتجه نحو المستوى المتوسط.

أما على مستوى العبارات فنجد متوسط كل عبارة أكبر من المتوسط الفرضي، ما عدا العبارتين " نجاح مؤسستكم مرتبط بدرجة كبيرة بمحافظتها على الجانب البيئي " و " تهتم مؤسستكم بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئة " حيث نجد أن المتوسطات الحسابية لهما تقدر على التوالي بـ 2,355 و 2,661، وهي العبارات التي ساهمت في تدني قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فإن المؤسسات محل الدراسة ليس لها اهتمام بالبحث في الجانب البيئي، ومعظمها لا تمتلك وحدة للبحث والتطوير في مجال حماية البيئة.

وفي المقابل نجد أن باقي العبارات أكبر من المتوسط الحسابي العام للمحور، حيث تتمثل أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية في العبارة " تلتزم مؤسستكم بالقوانين البيئية " وتقدر بـ 3,762، وبالتالي هذه العبارات هي التي ساهمت بشكل كبير في ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور.

وما يؤكد ذلك قيمة (t) المقدرة بـ 1,812، وهي ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 58، وعند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,075، وعليه نستنتج أنه لا يمكن الحكم على تشخيص الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة، وكانت نتائجه متوسطة على العموم مع تشتت كبير في إجابات الأفراد، مما يؤكد لنا أن بعض المؤسسات تهتم بأدائها البيئي والبعض الآخر لا يهتم.

المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال الفكري و تحسين الأداء المستدام

بعد عرض وتحليل نتائج متغيري الدراسة، سنقوم باختبار العلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام، وذلك من خلال تحليل معامل الارتباط عند مستوى الثقة المعتمد، ومن ثم سنقوم بتحديد نماذج ومعاملات الانحدار.

أولاً- معامل الارتباط

سنقوم من خلاله باختبار العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والأداء المستدام.

1- العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي

الجدول رقم (15): العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	رأس المال الفكري
دال	0,000	0,799	رأس المال البشري
دال	0,000	0,652	رأس المال الهيكلي
دال	0,000	0,694	رأس المال الزبائني
دال	0,000	0,787	المجموع

*يوجد ارتباط عند مستوى الدلالة (0,01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعدما قمنا بتحديد مستوى رأس المال الفكري، ممثلاً في مكوناته في المؤسسات محل الدراسة، وجدنا أن مستوى رأس المال الفكري يتراوح بين المتوسط والقوي، وبعد قيامنا بتشخيص مستوى الأداء الاقتصادي، وقد تبين لنا أن هذا المستوى قوي، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري ومستوى مقدرة المؤسسات محل الدراسة على تحسين أدائها الاقتصادي.

ونلاحظ من خلال الجدول (15) أن قيم معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي في مجملها قوية ويقدر بـ 0,787 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0,01. بمستوى دلالة قدره 0,000.

أما فيما يخص الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي، فهو قوي في مجمله، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاقتصادي وبين رأس المال البشري بـ: 0,799، وتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاقتصادي ورأس المال الهيكلي بـ 0,652، وتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاقتصادي ورأس المال الزبائني بـ: 0,694، وكلها دالة عند مستوى الخطأ 0,01. بمستوى دلالة قدره 0,000.

وهذا يعني أنه كلما توفرت المؤسسة على رأس مال بشري، رأس مال هيكلي ورأس مال زبائني، كلما كانت على مقدرة عالية على تحسين أدائها الاقتصادي.

ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

2- العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي

الجدول رقم (16): العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	رأس المال الفكري
دال	0,000	0,700	رأس المال البشري
دال	0,000	0,656	رأس المال الهيكلي
دال	0,000	0,741	رأس المال الزبائني
دال	0,000	0,771	المجموع

*يوجد ارتباط عند مستوى الدلالة (0,01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعدها قمنا بتحديد مستوى رأس المال الفكري، ممثلاً في مكوناته في المؤسسات محل الدراسة، وجدنا أن مستوى رأس المال الفكري يتراوح بين المتوسط والقوي، وبعد قيامنا بتشخيص مستوى الأداء الاجتماعي، وقد تبين لنا أن هذا المستوى متوسط، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري ومستوى مقدرة المؤسسات محل الدراسة على تحسين أدائها الاجتماعي.

ونلاحظ من خلال الجدول (16) أن قيم معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي في مجملها قوية ويقدر بـ 0,771 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0,01. بمستوى دلالة قدره 0,000.

أما فيما يخص الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي، فهو قوي في مجمله، حيث تقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاجتماعي وبين رأس المال البشري بـ: 0,700، وتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاجتماعي ورأس المال الهيكلي بـ 0,656، وتقدر قيم معامل الارتباط بين الأداء الاجتماعي ورأس المال الزبائني بـ: 0,741، وكلها دالة عند مستوى الخطأ 0,01. بمستوى دلالة قدرها 0,000.

وهذا يعني أنه كلما توفرت المؤسسة على رأس مال بشري، رأس مال هيكلي ورأس مال زبائني، كلما كانت على مقدرة عالية على تحسين أدائها الاجتماعي.

ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

3- العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء البيئي

الجدول رقم (17): العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء البيئي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	رأس المال الفكري
دال	0,000	0,588	رأس المال البشري
دال	0,000	0,490	رأس المال الهيكلي
دال	0,000	0,586	رأس المال الزبائني
دال	0,000	0,614	المجموع

*يوجد ارتباط عند مستوى الدلالة (0,01).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعدما قمنا بتحديد مستوى رأس المال الفكري، ممثلاً في مكوناته في المؤسسات محل الدراسة، وجدنا أن مستوى رأس المال الفكري يتراوح بين المتوسط والقوي، وبعد قيامنا بتشخيص مستوى الأداء البيئي، وقد تبين لنا أن هذا المستوى متوسط، قمنا بالبحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري ومستوى مقدرة المؤسسات محل الدراسة على تحسين أداؤها البيئي.

ونلاحظ من خلال الجدول (16) أن قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والأداء البيئي في مجملها قوية وتقدر بـ 0,614 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0,01 بمستوى دلالة قدره 0,000.

أما فيما يخص الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري والأداء البيئي، فهو قوي بين رأس المال البشري والأداء البيئي حيث تقدر قيمته بـ: 0,588، وضعيف بين الأداء البيئي ورأس المال الهيكلي وتقدر قيمته بـ 0,490، بينما هو قوي بين الأداء البيئي ورأس المال الزبائني وتقدر قيمته بـ: 0,586، وكلها دالة عند مستوى الخطأ 0,01 بمستوى دلالة قدرها 0,000.

وهذا يعني أنه كلما توفرت المؤسسة على رأس مال بشري، رأس مال هيكلي ورأس مال زبائني، كلما كانت على مقدرة عالية على تحسين أداؤها البيئي.

ومما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

ثانياً- نماذج الانحدار لرأس المال الفكري والأداء المستدام

الجدول رقم (18): نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والأداء المستدام

مستوى الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	المعادلات المعيارية	المعادلات غير المعيارية		النموذج	معامل التحديد	المتغير التابع
			معامل β	الخطأ غير المعياري			
0,079	1,791	/	0,327	0,585	الجزء الثابت	%61,3	الأداء الاقتصادي
0,000	9,460	0,787	0,870	0,838	المتغير المستقل		
0,353	0,937	/	0,460	0,324	الجزء الثابت	%58,7	الأداء الاجتماعي
0,000	9,771	0,771	0,092	0,842	المتغير المستقل		
0,846	-0,195	/	0,582	-0,114	الجزء الثابت	%36,6	الأداء البيئي
0,000	5,869	0,614	0,155	0,909	المتغير المستقل		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (18) تبين لنا أن نماذج الانحدار إيجابية، وقيمة المحسوبة (t) كانت أقل من قيمتها الجدولة بالنسبة لكل من الأداء الاقتصادي وتقدر بـ9,460، والأداء الاجتماعي وتقدر

بـ9,771، والأداء البيئي وتقدر بـ5,869، وهي دالة عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، بمعنى أن المعنوية الجزئية للنماذج تعود إلى المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري.

أما فيما يخص معاملات التحديد المعدلة (R-deux ajusté) فقد أظهرت قدرة تفسيرية بما نسبته: 61,3%، 58,7%، 36,6%.

وهذا يعني أن 61,3% من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء الاقتصادي، و58,7% من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء الاجتماعي، و36,6% من التغيرات التي تحدث على مستوى الأداء البيئي تعود إلى المتغير المستقل وهو رأس المال الفكري.

ويمكن صياغة معادلات مستقيم الانحدار على الشكل التالي:

$$Y1 = 0,838x + 0,585.$$

$$Y2 = 0,842 x + 0,324.$$

$$Y3 = 0,909x - 0,114.$$

حيث أن:

Y1: الأداء الاقتصادي، Y2: الأداء الاجتماعي، Y3: الأداء البيئي، x: رأس المال الفكري.

وفي الأخير يمكننا القول أنه توجد دلالة معنوية تدل على وجود دور لرأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات ، سنحاول الآن مناقشتها في ضوء الفرضيات التي تم طرحها، من اجل الوقوف على درجة تحققها أو بطلانها.

- أولا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى: والتي مفادها " اهتمام المؤسسات محل الدراسة

برأس المال الفكري ضعيف"، لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس كلا من مستوى رأس المال

البشري، رأس المال الهيكلي ومستوى رأس المال الزبائني، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى مايلي:

- مستوى رأس المال البشري في المؤسسات محل الدراسة مستوى متوسط، بحيث تقدر قيمة المتوسط

الحسابي العام لبعده رأس مال البشري بـ: 3,598، ويرجع سبب ذلك بالأساس إلى كون المتوسطات

الحسابية لعبارات رأس المال البشري محصور بين [3,457 ؛ 3,678]، وهي ذات مستوى متوسط في

محملها.

- مستوى رأس المال الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة مستوى متوسط، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها رأس المال الهيكلي بـ: 3,519، ويرجع سبب ذلك بالأساس إلى كون المتوسطات الحسابية لعبارات رأس المال الهيكلي محصورة بين [3,322 ؛ 3,779]، وهي ذات مستوى متوسط في مجملها، ولكن يبقى مستوى رأس المال البشري أعلى من مستوى رأس المال الهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

- مستوى رأس المال الزبائني في المؤسسات محل الدراسة مستوى قوي، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها رأس المال الزبائني بـ: 3,911، ويرجع سبب ذلك بالأساس إلى كون المتوسطات الحسابية لعبارات رأس المال الهيكلي محصورة بين [3,711 ؛ 4,271]، وهي ذات مستوى قوي في مجملها، وبالتالي فإن مستوى رأس المال الزبائني أعلى من مستوى رأس المال البشري والهيكلي في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال نتائج الدراسة المتعلقة برأس المال الفكري في المحور الأول من الاستبيان، نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير المستقل يقدر بـ 3,676، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، ومنه فمستوى رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

وانطلاقاً من هذا كله يمكننا القول أن الفرضية الأولى غير محققة وبدرجة عالية، وبالتالي رفضها.

ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية: والتي مفادها "مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة مستوى ضعيف"، لاختبار مدى صحة هذه الفرضية قمنا بقياس كلا من مستوى الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي ومستوى الأداء البيئي، وتشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- مستوى الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة مستوى قوي، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها الأداء الاقتصادي بـ: 3,683، ويرجع سبب ذلك بالأساس إلى كون المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الاقتصادي محصورة بين [2,932 ؛ 0,457]، بالرغم من أن أغلب المتوسطات الحسابية ذات مستوى متوسط وقوي، نجد ضعفاً فيما يخص عبارة "تمتلك مؤسستكم وحدة للبحث والتطوير" بلغ 2,932 وهو أقل من المتوسط الفرضي، لكن يبقى في العموم مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة قوي.

- مستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة مستوى متوسط، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها الأداء الاجتماعي بـ: 3,435، ويرجع سبب ذلك بالأساس إلى كون المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء الاجتماعي محصورة بين [3,330 ؛ 3,610]، وهي ذات مستوى متوسط في

بمجموعها، لكن يبقى المستوى العام للأداء الاجتماعي أقل من مستوى الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

- مستوى الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة مستوى متوسط، بحيث تقدر قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده الأداء البيئي بـ: 3,243، ويرجع سبب ذلك بالأساس إلى كون المتوسطات الحسابية لعبارات رأس المال الهيكلي محصورة بين [2,355 ؛ 3,762]، وهي ذات مستوى متوسط في مجملها، ولكن نلمس ضعفا في العبارتين " العبارتين " نجاح مؤسستكم مرتبط بدرجة كبيرة بمحافظتها على الجانب البيئي " و" تهتم مؤسستكم بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئة " حيث نجد أن المتوسطات الحسابية لهما تقدر على التوالي بـ 2,355 و 2,661، وهما أقل من المتوسط الفرضي (3)، وهو ما ساهم في تدني مستوى الأداء البيئي لأقل من مستوى الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي.

من خلال نتائج الدراسة المتعلقة بالأداء المستدام في المحور الثاني من الاستبيان، نجد أن المتوسط الحسابي الكلي للمتغير التابع يقدر بـ 3,453، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، ومنه فمستوى رأس المال الفكري في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

وانطلاقاً من هذا كله يمكننا القول أن الفرضية الثانية غير محققة، وبالتالي رفضها.

ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة: والتي مفادها "لرأس المال الفكري دور تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال البشري والأداء الاقتصادي.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الهيكلي والأداء الاقتصادي.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الزبائني والأداء الاقتصادي.

وعليه يمكننا القول أنه هناك علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

ومن خلال نتائج نماذج الانحدار الخاص ببعده الأداء الاقتصادي، نجده قد استوفى شروط التطبيق ، وبالنظر إلى قيمة (t) التي كانت دالة عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، ومن خلال معامل التحديد الذي قدر بـ 61,3%، فإن المعنوية الجزئية في هذا النموذج تعود للمتغير المستقل بنسبة 61,3%، كما تنسب النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة بما فيها الخطأ العشوائي، وبالتالي يؤدي رأس المال الفكري إلى تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة.

وانطلاقاً من هذا كله يمكننا القول أن الفرضية الثالثة محققة بدرجة عالية، وبالتالي قبولها.

رابعا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة: والتي مفادها " يؤدي رأس المال الفكري إلى تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة "، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال البشري والأداء الاجتماعي.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الهيكلي والأداء الاجتماعي.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الزبائني والأداء الاجتماعي.

وعليه يمكننا القول انه هناك علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

ومن خلال نتائج نماذج الانحدار الخاص ببعد الأداء الاجتماعي، نجده قد استوفى شروط التطبيق ، وبالنظر إلى قيمة (t) التي كانت دالة عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، ومن خلال معامل التحديد الذي قدر بـ 58,7%، فإن المعنوية الجزئية في هذا النموذج تعود للمتغير المستقل بنسبة 58,7%، كما تنسب النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة بما فيها الخطأ العشوائي، وبالتالي يؤدي رأس المال الفكري إلى تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة.

وانطلاقاً من هذا كله يمكننا القول أن الفرضية الرابعة محققة، وبالتالي قبوها.

خامسا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الخامسة: والتي مفادها "يساهم رأس المال الفكري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة"، تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال البشري والأداء البيئي.
- توجد علاقة ارتباط دالة وضعيفة بين رأس المال الهيكلي والأداء البيئي.
- توجد علاقة ارتباط دالة وقوية بين رأس المال الزبائني والأداء البيئي.

وعليه يمكننا القول انه هناك علاقة ارتباط دالة ومتوسطة بين رأس المال الفكري والأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

ومن خلال نتائج نماذج الانحدار الخاص ببعد الأداء البيئي، نجده قد استوفى شروط التطبيق ، وبالنظر إلى قيمة (t) التي كانت دالة عند مستوى خطأ 0,05، وبمستوى دلالة قدره 0,000، ومن خلال معامل التحديد الذي قدر بـ 36,6% ، فإن المعنوية الجزئية في هذا النموذج تعود للمتغير المستقل بنسبة 36,6%، كما تنسب النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة بما فيها الخطأ العشوائي، وبالتالي يساهم رأس المال الفكري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة.

وانطلاقاً من هذا كله يمكننا القول أن الفرضية الخامسة محققة، وبالتالي قبولها.
وفي الأخير وانطلاقاً من الفرضيات الفرعية يمكننا القول بأن الفرضية الرئيسية محققة وبالتالي:
لرأس المال الفكري دور في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث:

قصد التأكد من صحة الفرضيات والوقوف على حقيقة ما يحدث في المؤسسات الاقتصادية، قمنا بدراسة ميدانية على (21) مؤسسة اقتصادية متنوعة، خاصة وعامة، ومن مختلف القطاعات، وتم اختيار هذه المؤسسات على أساس قدرتها على تحقيق الربحية بالإضافة إلى امتلاكها لموارد بشرية كفؤة، أين قمنا بتوزيع مجموعة من الاستمارات على مختلف أفراد الإدارة العليا والوسطى، كما اعتمدنا على المقابلة الشخصية للوصول إلى نتائج أدق وإزالة أي غموض قد يواجه المجهين اتجاه أسئلة الاستبيان، وقد دل معامل ألفا كرونباخ بأن الاستثمارة تتميز بدرجة مقبولة جدا من الثبات.

وبعد عملية تفرغ الاستثمارات والتي عددها (59) استثمارة، قمنا بتحليل النتائج باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية كالتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ستودنت، معامل الارتباط، معاملات التحديد وغيرها من الأدوات التي تفيد في وصف وتحليل إجابات المجهين، حيث تبين لنا أن الفرضية الأولى التي مفادها "اهتمام المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري ضعيف"، والثانية التي تنص على أن "مستوى الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة ضعيف" غير محققين وبالتالي تم رفضهما، بينما الفرضية الثالثة المتعلقة برأس المال الفكري وتحسين الأداء الاقتصادي والرابعة المتعلقة برأس المال الفكري وتحسين الأداء الاجتماعي والفرضية الخامسة التي تتعلق بمساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة كانت محققة بدرجة عالية وبالتالي تم قبولها، وقد أظهرت النتائج علاقة قوية بين رأس المال الفكري وكل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي، بينما كانت العلاقة متوسطة بالنسبة للأداء البيئي، وبالتالي يمكننا القول أن لرأس المال الفكري دور في تحسين الأداء المستدام.

خاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية لموضوع رأس المال الفكري والأداء المستدام -الفصل الأول والثاني-، تبين لنا أن المؤسسات أصبحت تنظر إلى رأس المال الفكري كمورد استراتيجي تسعى من خلاله إلى الرفع من مستوى أداؤها، ويعد رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى الحفاظ عليها وتطويرها، وتم تخصيص الفصل الأول من هذه الدراسة للحديث عنه، وهذا في ظل ازدياد الحديث عن الأصول الغير المادية ودورها الإيجابي في عملية تحسين الأداء، خاصة مع ظهور ما يعرف بالأداء المستدام، ليتم تسليط الضوء في الفصل الثاني على الأداء بصفة عامة والأداء المستدام بصفة خاصة، بالإضافة إلى التركيز على الربط نظريا بين رأس المال الفكري وكل من مكونات الأداء المستدام (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي).

وتم من خلال الدراسة التطبيقية -الفصل الثالث- إبراز مستوى رأس المال الفكري والأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام، وكان ذلك من خلال استبيان يحتوي على 45 عبارة مقسمة على جزئين، الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل والجزء الثاني خاص بالمتغير التابع، موجهة إلى أفراد الإدارة العليا والوسطى لـ 21 مؤسسة اقتصادية ذات أنشطة مختلفة، وبعد عملية تفرغ الاستمارات والمعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج SPSS، تم التعرف على مستوى كل من رأس المال الفكري والأداء المستدام، ودور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وذلك لإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، حيث أن الفرضيتين الأولى والثانية غير محقتين لأن مستوى رأس المال الفكري والأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة متوسط، والفرضيات الثالثة والرابعة والخامسة محققة وبالتالي فإن رأس المال الفكري يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، إذن الفرضية الرئيسية التي مفادها أن: لرأس المال الفكري دور في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة محققة.

ولقد أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج والاقتراحات وجب على المؤسسات الإطلاع عليها والأخذ بها من أجل الاستفادة منها، وتطوير رأس مالها الفكري للوصول إلى تحقيق أهدافها، وهذه النتائج هي كالآتي:

1- النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات، توصلت هذه الدراسة إلى جملة من الحقائق والنتائج المتعلقة بمهدفها الرئيسي وهو إبراز دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

• النتائج المتعلقة بالدراسة النظرية

- يعتبر مفهوم رأس المال الفكري مفهوماً دائماً يتجدد ويتطور، وهذا راجع إلى سرعة التغير في البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- لا يزال مفهوم رأس المال الفكري في مرحلة النمو والتطور والتبلور، وهو يعبر عن الأصول المعرفية للمؤسسات؛
- يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر أساسية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني؛
- لا بد على إدارة المؤسسة أن تدرك أن رأس المال الفكري يرفع من كفاءتها على المستوى المحلي والعالمي؛
- إن القيمة الحقيقية للمؤسسة تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى الأفراد العاملين، والذي يمكن تحويله قيمة؛
- إن رأس المال الفكري يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي بعنصر المعرفة، والتي هي نوعية وغير كمية مما يجعل عملية قياسه صعبة؛
- الأداء المستدام هو الأداء الشامل الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، دون المساس بحقوق البيئة المحيطة بها؛
- إن اهتمام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية يحسن من سمعتها لدى عمالها والمجتمع المحيط؛
- إن رأس المال الفكري يساعد المؤسسة في تبني سياسات التعلم التنظيمي، ويساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال؛
- إن الاستثمار في رأس المال الفكري يكسل المؤسسة الكفاءات اللازمة والقادرة على خلق القيمة المضافة وتحسين الإنتاجية؛
- يعتبر رأس المال الفكري في المؤسسة أحد مواردها الاستراتيجية في مجال المنافسة، والاهتمام به يشكل ميزة تنافسية صعبة التقليد؛
- إن رأس المال الفكري يساهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة من خلال تفعيل مكوناته خاصة المورد البشري بالتكوين والتأهيل في مجال حماية البيئة.

• النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية

- تهتم المؤسسات محل الدراسة برأس المال الفكري بجميع مكوناته، وبدرجة أكبر رأس المال الزبائني يليه رأس المال البشري وفي المرتبة الأخيرة رأس المال الهيكلي؛
- الأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة متوسط، وهذا راجع لكون جل المؤسسات لا تمتلك وحدة للبحث والتطوير في مجال البيئة؛
- كان لرأس المال الفكري النصيب الأوفر في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وخاصة البعد المتعلق بالأداء الاقتصادي؛
- إن المؤسسات محل الدراسة تهتم بالدرجة الأولى بأدائها الاقتصادي ثم الاجتماعي وبدرجة أقل بأدائها البيئي؛
- تعتمد المؤسسات محل الدراسة في تحسين أدائها بالأساس على رأسمائها البشري والزبائني، وبدرجة أقل برأسمائها الهيكلي؛
- تلتزم المؤسسات محل الدراسة بتطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بحماية البيئة؛
- إن عملية ترشيد استهلاك الموارد (الماء، الكهرباء...) ضعيفة، وهذا راجع لعدم وجود سياسة واضحة للتخفيض من استهلاك هذه الموارد؛
- لا تتوفر أغلب المؤسسات محل الدراسة على هياكل وأنظمة معلومات تمكنها من التميز في أدائها.
- أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك وحدة للبحث والتطوير؛
- علاقة رأس المال الهيكلي بالأداء البيئي في المؤسسات محل الدراسة ضعيف؛
- وجود علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) في المؤسسات محل الدراسة، وإذا ما تم إدارة هذه المكونات بشكل جيد سيعطي نتائج أفضل على مستوى الأداء المستدام لهذه المؤسسات؛
- إن رأس المال الفكري له دور كبير في تحسين الأداء الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة؛
- يؤدي رأس المال الفكري إلى تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وذلك في وجود عوامل ومتغيرات خارجية أخرى، مما يدل على وجود عوامل أخرى غير رأس المال الفكري تساهم في تحسين الأداء البيئي.

2- توصيات الدراسة

استنادا إلى نتائج الدراسة تم الخروج بالتوصيات والاقتراحات التالية:

- لا بد على المؤسسات محل الدراسة الاهتمام برأس المال الفكري، بالإضافة إلى الاستثمار في الأصول الفكرية لكي تصل إلى تعظيم موجوداتها المادية؛
- اعتبار المؤسسات محل الدراسة لرأس المال الفكري ثروة كبيرة تساهم في زيادة قيمتها السوقية، وعدم التفريط فيه؛
- يجب على المؤسسات محل الدراسة النظر إلى رأس المال الفكري على أنه أهم مصادر الميزة التنافسية؛
- لا بد على المؤسسات محل الدراسة الحرص والاهتمام برأس مالها البشري وزيادة الاستثمار فيه، لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها؛
- لا بد من إتباع إستراتيجية للتحسين المستمر داخل المؤسسات محل الدراسة، فيما يتعلق بأداء العمال لمهامهم، في جودة المنتجات وفي تخفيض التكاليف وتحقيق الميز التنافسية؛
- السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي، بالإضافة إلى العلاقات التعاونية بين جميع العمال في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا بد على المؤسسات محل الدراسة من تحسين مستوى الأداء فيها من خلال معرفة نقاط القوة والضعف، بالإضافة إلى اقتناص الفرص؛
- يجب على المؤسسات محل الدراسة إعطاء نفس الأهمية للأداء البيئي والاجتماعي مقارنة مع الأداء الاقتصادي؛
- يجب على المؤسسات محل الدراسة القيام بمبادرات طوعية والاهتمام بتحسين صورتها البيئية؛
- يجب على المؤسسات محل الدراسة تخصيص ميزانية كبيرة لتكوين العمال وتأهيلهم للقيام بابتكارات وإبداعات جديدة؛
- لا بد على المؤسسات محل الدراسة من ترشيد استهلاكها للموارد خاصة الكهرباء، الغاز، الماء وغيرها.

3- آفاق الدراسة

هذه الدراسة لا يمكن لها تقديم رؤية مطلقة أو نهائية حول موضوع رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء المستدام، وهذا راجع إلى إمكانية دراسة هذا الموضوع من عدة جوانب أخرى، ولذلك يمكن اقتراح الكثير من المواضيع التي قد تكون امتدادا أو تكملة لهذه الدراسة، ومن بين هذه المواضيع:

- دور رأس المال الفكري في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة.
 - مساهمة رأس المال الفكري في استدامة المسؤولية البيئية والاجتماعية في المؤسسات الصناعية.
 - رأس المال الفكري كمدخل لتنمية الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات الاتصالات.
 - أثر رأس المال الفكري على اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات.
 - دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المستدام.
- وفي ختام هذه الدراسة نرجو أن نكون قد وفقنا ولو بالقليل في الإلمام بالعناصر الأساسية لهذا الموضوع، كما يمكن أن تكون قاعدة وأساس للبحث في مواضيع أخرى مستقبلا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 2- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14.
- 3- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 2001.
- 4- برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، ط1، 2009.
- 5- حاتم نبيل، الرقابة على الأداء في الدوائر الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2013.
- 6- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. الأردن، 2000.
- 7- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- 8- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 9- سعد علي العتري وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 11- سيد محمد جاد الرب، استراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، 2009.
- 12- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال المصرية، مطبعة العشري، القاهرة، 2006.

- 13- طاهر محسن الغالي، وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي تكاملي، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 14- عادل حرحوش المرفجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري: أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 15- عبد الله حسين الخشروم، الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 16- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 17- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 18- عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 19- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المثوية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 20- محمد عبد حسين ونعمة عباس خضير الحفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 21- محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 22- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 23- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 24- نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية المتكاملة، القاهرة، مصر، 2003.
- 25- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 26- ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حاصد للنشر، عمان، 2000.

- 27- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
- 28- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 29- نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1999.
- 30- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2008.
- 31- هيرمن أجنيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011.
- 32- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2009.
- ب- الرسائل والأطروحات:**
- 33- العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 34- حاب الله شريف، دورة التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق أهراس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 35- حديد يوسف، تقويم الأداء التدريسي لأساتذة الرياضيات في التعليم الثانوي في ضوء أسلوب الكفايات الوظيفية: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الثانوي لولاية جيجل، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس التربوي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- 36- سراج وهيبة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير- تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011.

- 37- عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011.
- 38- فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك: دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2003.
- 39- محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، 2009.
- 40- محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة-دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007.
- 41- محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
- 42- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال-دراسة حالة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 43- مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
- 44- ناصر ساجد الناصر الشمري، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

ج- المجلات والتقارير:

- 45- أسامة عبد المنعم وعبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد06، 2009.
- 46- أكرم أحمد الطويل وبشار عزالدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات ثقافة الإيحاء الواسع- دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المتزلي في محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد32، العدد98، 2010.
- 47- الأخضر عززي وحبیب ثابتي، المقومات البديلة للاستثمار الفكري في إدارة الموارد المعرفية: عرض انتقادي لأفكار ومقاربات منهجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد31/30، ماي 2013.
- 48- السعيد بريش ونعيمة يحيى، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها- دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد01، 2011-2012.
- 49- السلسلة التوجيهية للأداء الاجتماعي(سلسلة توجيهية لممارسي ماد)، موجز حول تقدم الأداء الاجتماعي، العدد01، الرقم01، سبتمبر 2011.
- 50- الشريبي عبد العزيز، قدرة المنشأة على البقاء، أخبار الإدارة، نشرية فصلية تصدر عن المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، العدد23، أوت1998.
- 51- الشيخ الداوي، تحليل النصوص النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، 2010/2009.
- 52- الهلالي الشريبي الهلالي، قياس رأس المال الفكري وإدارته وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد22، يوليو2011.
- 53- بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36، 2013.
- 54- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003.

- 55- ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسينية بن بوعلی، الشلف، العدد 08، 2012.
- 56- جمال خنشور، أثر القيمة – الزبون والمفاهيم المخاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006.
- 57- حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
- 58- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة، العدد 04، 2006.
- 59- راغدة حداد وعماد فرحات، المسؤولية البيئية تقتحم قطاع الأعمال، المجلة البيئية والتنمية، عدد 116، نوفمبر 2007، أطلع عليه بتاريخ: 2013/11/22، على الرابط:
<http://www.afedmag.com/web/ala3dadAlSabiaSections-details.aspx?id=688&issue=127&type=1&cat>
- 60- سملاي يحضة، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس، 2004.
- 61- صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المتزلي (ش.م) مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الأمبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 7، 2011.
- 62- طاهر محسن منصور الغالي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 08، العدد 29، 2012.
- 63- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
- 64- عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، العدد 03، المجلد 10، 2008.
- 65- عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح – دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، 2010.

- 66- عمر صخري وعبادي فاطمة الزهراء، دور الدولة في دعم تطبيق نظام إدارة البيئة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر، مجلة الباحث، عدد11، 2012.
- 67- عمرو حسين عبد البر، علاقة مقاييس تقييم الأداء البيئي بالمؤشرات المالية: دراسة تحليلية من واقع تجارب الصناعات المؤثرة في البيئة-حالة دراسية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، تجارة عين شمس، العدد الأول، 2003.
- 68- عوض رونالد نعيم عبد الله، دور الابتكار في رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد02، 2011.
- 69- لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر- دراسة استطلاعية لعينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد03، 2008.
- 70- محمد عادل عياض، دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة، مجلة الباحث، عدد07، 2010/2009.
- 71- محمد نشوان الواكي، تقويم الأداء وأثره على الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية اليمنية، مجلة الباحث العلمي، العدد14/15، يوليو/ديسمبر2007.
- 72- محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد02، المجلد26، 2010.
- 73- مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد34، ديسمبر2010.
- 74- موسى عبد الناصر ورحمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد04، ديسمبر2008.
- 75- ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد العاشر، 2008.

- 76- ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني وعلي أكرم عبد الله علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد98، المجلد32، 2010.
- 77- نihal أحمد الجندي، دراسة بعنوان: قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة-نموذج مقترح، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد 65، السنة44.
- 78- نوال يونس محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في هيئة التعليم التقني، دراسات إدارية، جامعة البصرة،العراق، المجلد04، العدد08، 2012.
- 79- نوال يونس محمد ومنى يونس سعيد، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي - دراسة لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، العدد ثلاثون، المجلد 08، نيسان 2012.
- 80- هوارى سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد07، 2009-2010.
- 81- هيجان عبد الرحمان، رأس المال الفكري: استراتيجيات التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، دراسة منشورة، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2007.
- 82- وحيد رثعان الختاتنة ومنصور إبراهيم السعايدة، مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية، المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باستخدام الأداء، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2009.
- 83- وليد مجلي لعواودة، أثر استخدام استراتيجية التدريب على أداء العاملين لدى الدوائر الإدارية بجامعة آل البيت الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة المنارة، جامعة آل البيت، الأردن، المجلد 17، العدد 05، 2011.
- 84- يوسف محمود جربوع وسالم عبد الله حلس، مدى تأثير الأداء البيئي على ممارسة المحاسبة ومراجعة الحسابات في المنشآت الاقتصادية، تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العدد83، المجلد28، 2006.

د- الدراسات والملتقيات:

- 85- أحمد قايد نورالدين، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 86- العايب عبد الرحمان و بقعة الشريف، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية: حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012.
- 87- آيت مختار عمر وحمدي معمر، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 88- بندي عبد الله عبد السلام، مراد علة، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعللي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 89- بن عبو الجيلاي وبوقسري سارة، تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات - دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- 90- حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات- تجربة جمهورية السودان، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 91- حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع- الريادة و الإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية و المالية، جامعة فيلادلفيا، 15-16 مارس 2005.

92- حاكم محسن محمد، تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات أداء منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية في سوق العراق للأوراق المالية، المؤتمر العلمي الأول،، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 15-16 تشرين الثاني 2008.

93- حفيفي صليحة وبن حاج جيلالي مغراوة فتحية، الأداء البيئي كإستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف OCDE ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلی بالشلف-الجزائر، 08-09 نوفمبر 2010.

94- دادن عبد الغفور وحفصي رشيد، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الملتقى العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 20-21 نوفمبر 2012.

95- دحماني محمد دريوش ومنصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، 17-18 أفريل 2006.

96- زبير محمد وجدي شوقي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

97- زيتوني كمال وجايز كريم، أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمة الأعمال العربية، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

- 98- عثمان حسن عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 07-08 أفريل 2008.
- 99- عبد الستار حسن يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005.
- 100- عبد اللطيف بلغرسة، من أجل استراتيجية تنمية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية برؤية استشرافية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.
- 101- فاضل نبي عثمان، مداخل قياس رأس المال الفكري محاسبياً، 2012/11/12، موجود على الموقع: <http://www.hadbauc.org/news-118.html>، تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2013/05/13.
- 102- فلاحي الزهرة ونوي الحاج، استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري، مداخلة الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 103- لخديمي عبد الحميد وأولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15-16 فيفري 2012.
- 104- منية خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 105- نجم عبود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004.
- 106- يوسف أحمد أبو فارة وجاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، دراسة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

أ- الكتب

- 107- Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, Paris, 2005.
- 108- Bouin Xavier, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, ed Dunod, Paris, France, 2004.
- 109- Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction des clients, 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 2001.
- 110- Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker , Editions Village Mondial, Paris, 1999.
- 111- Kalika Michel, Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances, editions economica, Paris, 1995.
- 112- Marmuse Christian, Politique générale: Langages, modèles et choix stratégique , Editions economica, Paris, 1992.
- 113- Martine Maadani et Karim Said, Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris, 2009.
- 114- Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations , Editions d'Organisations, Paris, 1998.
- 115- Nermien Al-Ali, Comprehensive Intellectual Management, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey, 2003.
- 116- Paul Pinto, la performance durable, ed dunod, Paris, 2003.
- 117- Philippe L, Méthodes et pratiques de la performance: Le pilotage par les processus et les compétences, ed d'organisations, Paris, 2001.
- 118- Porter M, L'avantage concurrentiel des nations, Inter-édition, France,1993.
- 119- Thomas Housel, Bell A H, Measuring and Managing Knowledge, McGraw-Hill/Irwin, 2001.
- 120- William Baue, sustainability reporting auditing, 2004.

ب- المجلات والملتقيات والأطروحات

- 121- Angela Adrian, Intellectual Capital in the World of Information Economies, Journal of International Commercial Law and Technology, Vol 3, Issue 4, 2008.
- 122- Druckr P.F, Knowledge worker productivity: The biggest challenge, California Management Review, Vol 41, N 2, 1999.
- 123- Edvinson L, Study: Intellectual capital of nations for futur wealth creation, Jornal of human resource costing and accounting, Vol 4, N 1, 1999.
- 124- Guthrie J, Measurement and Reporting of Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol 1, N 2, 2001.

- 125- Harrison S, Sullivan P, Study: Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies, Journal of Intellectual Capital, Vol1, N1, 2000.
- 126- Harvey M, Lusch R, Balancing the intellectual capital books: Intangible Liabilities, European Management Journal, Vol 17, N 1, 1999.
- 127- Imen MHEDHBI, Capital immatériel: interaction et création de valeur- Cas d'entreprise tunisiennes, These de doctorat en science de gestion, Universite Jean Moulin Lyon 3, 2010.
- 128- Stales Ph, Kulvisachana S, Human Capital and Performance: a Literature Review, Cambridge Business School Press, 2003.
- 129- Stephanie Baggio et Pierre-eric Sutter, La performance sociale au travail, Livre blanc realise par mars-lab, Janvier 2013, P7, consulte le 25/12/2013 sur: <http://blog.mars-lab.com/Evenements/livres/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf>.
- 130- Ulrich, A new manages for human resources, Harvard business review, January-February,1998.
- 131- Yogesh Malharta, Measuring Knowledge Assets of Nation: Knowledge System for Development, United Nations Headquarters, New Yourk City New Yourk, 4-5/09/2003.

ثالثا- مواقع الانترنت

- 132- <http://www.hrdiscussion.com/hr13128.html>
- 133- <http://www.afedmag.com/web/ala3dadAlSabiaSections-details.aspx?id=688&issue=127&type=1&cat>
- 134- <http://www.hadbauc.org/news-118.html>
- 135- Mesure de la performance globale des entreprises, P04, <http://193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf> (Consulter le 02/07/2013).

الغلاف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة فرحات عباس سطيف 01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

الاستبيان

سيدي (سيدتي) الكريم(ة) تحية طيبة.
السلام علىكم ورحمة الله تعالى وبركاته،
في إطار إعداد رسالة ماجستير بعنوان:

دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات
نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والتكرم
بالإجابة على هذه الأسئلة والعبارات بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان
المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علما أن المعلومات التي سنحصل علىها هي
لغرض البحث العلمي فقط، وسوف نتعامل معها بالسرية التامة.

إشراف:

د. فوزي عبد الرزاق

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير - جامعة سطيف 01 -

الباحث:

حسن اوي بلبال

طالب ماجستير في مدرسة الدكتوراه إدارة أعمال
والتنمية المستدامة - جامعة سطيف 01 -

هاتف: 0770.97.33.67/ 0792.35.79.35

البريد الإلكتروني: sofianebelbel88@gmail.com

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

المؤسسة:.....، قطاع الأعمال:.....

نرجو من سيادتكم قراءة العبارات التالية بتمعن وتحديد درجة موافقتكم علىها من واقع تجربتكم العملية في المؤسسة بوضع العلامة X في الخانة المناسبة.

الجزء الأول: تقييم أبعاد رأس المال الفكري

1- البعد الأول: رأس المال البشري

رقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تحدد إدارة مؤسستكم مهام الموظفين والعمال بشكل دقيق.					
2	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية					
3	يحرص الموظفون والعمال على إنجاز الأعمال بطريقة سليمة.					
4	تسعى مؤسستكم إلى الرفع من قدرات موظفيها وعاملها من خلال التدريب الفعال.					
5	يملك الموظفون في مؤسستكم القدرة على توليد الأفكار الجديدة.					
6	يتوفر لدى موظفي وعمال مؤسستكم التأهيل اللازم لأداء مهامهم من خلال عملية الممارسة.					
7	تشجع إدارة مؤسستكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات والتعامل مع قضايا العمل.					

2- البعد الثاني: رأس المال الهيكلي

رقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
8	تمتلك مؤسستكم أنظمة معلومات تتسم بالحدثة.					
9	أنظمة المعلومات في مؤسستكم تزود أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة.					

قائمة الملاحق

					10	يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات مؤسستكم.
					11	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بدرجة عالية من الوضوح في العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
					12	يضمن الهيكل التنظيمي لمؤسستكم سريان المعلومة لجميع المستويات الإدارية.
					13	تبنى مؤسستكم طريقة التواصل مع عمالها من أجل تحقيق أهدافها.

3- البعد الثالث: رأس المال الزبائني

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
14	تسعى مؤسستكم جاهدة من أجل إرضاء زبائننا.					
15	تمنح مؤسستكم الزبائن الدائمين مزايا إضافية عن غيرهم من الزبائن.					
16	تتواصل مؤسستكم باستمرار مع زبائننا بغرض التعرف على رغباتهم.					
17	تقوم مؤسستكم بإدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لضمان مكانتها في السوق.					
18	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
19	تمتلك مؤسستكم قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها ومنتجاتها.					
20	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض الوقت في حل مشاكل زبائننا.					
21	تقوم مؤسستكم بإقامة علاقة طويلة المدى مع الموردين.					

الجزء الثاني: تشخيص الأداء المستدام في المؤسسة

1- الأداء الاقتصادي

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
22	تسعى مؤسستكم إلى الزيادة في مبيعاتها من خلال الرفع من قدرتها الإنتاجية.					
23	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة.					
24	تعمل مؤسستكم على إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها لزيادة حصتها السوقية.					
25	تقوم مؤسستكم بمجموعة من الدراسات للحفاظ على مكائنها في السوق.					
26	هناك انخفاض في عدد الشكاوى المقدمة من زبائنكم.					
27	تتسم مؤسستكم بالسرعة في إنجاز الأعمال.					
28	لدى مؤسستكم خطة من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية.					
29	تقوم مؤسستكم بإحداث توازن بين تحسين مستوى الجودة ومقدار التكلفة.					
30	تمتلك مؤسستكم وحدة للبحث والتطوير.					
31	تقوم مؤسستكم بترشيد استهلاك الموارد (كهرباء، غاز وماء).					

2- الأداء الاجتماعي

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
32	تسعى مؤسستكم إلى تحسين الظروف المهنية للعمال.					
33	تسعى مؤسستكم إلى تكوين موظفيها وعماها من أجل توطيد علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة.					
34	تسعى مؤسستكم إلى تشجيع مشاركة					

قائمة الملاحق

					العمال من أجل التقليل من حوادث العمل.
					35 هناك تزايد في اقتراحات الموظفين والعمال من أجل تحسين الحالة الوظيفية.
					36 هناك تحسن في نظام الأجور الخاص بمؤسستكم.
					37 تهتم مؤسستكم بدراسة مختلف القضايا الاجتماعية لعمالها للقضاء على الغيابات غير المبررة.

3- الأداء البيئي

رقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
38	تلتزم مؤسستكم بالقوانين البيئية.					
39	تسعى مؤسستكم إلى تحسين سمعتها البيئية.					
40	تسعى مؤسستكم إلى التخفيض من استعمال المواد غير قابلة للتدوير.					
41	تسعى مؤسستكم إلى خفض حجم التأثيرات البيئية الخطيرة على محيطها.					
42	تتحكم مؤسستكم في تسيير مخلفاتها.					
43	ترفض مؤسستكم شراء بعض المواد الملوثة للبيئة.					
44	تهتم مؤسستكم بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئة.					
45	إنجاح مؤسستكم مرتبط بدرجة كبيرة بحفاظتها على الجانب البيئي.					

ملحق رقم: 02 - التعريف ببعض الباحثين المذكورين في دراستنا

- **Thomas A. Stewart** (born c. 1948) is the Chief Marketing and Knowledge Officer of Booz & Company, a global management consulting firm. Prior to joining Booz & Company, he was the editor and managing director of Harvard Business Review (HBR) from 2002-2008. Prior to joining HBR, he was editorial director of Business 2.0 and a member of the Board of Editors of Fortune magazine.
- **William Edward Griffiths:** Micro econometrics Unit Department of Economics Faculty of Business and Economics, University of Melbourne
- **Leif Edvinsson:** Professor Leif Edvinsson has his education from the University of California, Berkeley, USA, and Lund University, Sweden. He is the author of numerous articles on the service management and on Intellectual Capital. In March 1997, together with Michael S. Malone, he launched one of the very first books on Intellectual Capital. He is also special advisor on Societal Entrepreneurship to the Swedish Governmental Foundation for Competence Development, as well as on Serciece Science to the Swedish Governmental Agency for Innovation. Leif is serving on the Board of Directors of several knowledge intensive enterprises among others earlier the Swedish Brain Research Foundation as well as for many years the Center for Molecular Medicine at Karolinska Institute, Stockholm, Sweden. Since 2000 he has been the Honorary Chairman of the UK based Henley College, KM Forum. Since 2000, he has been Professor, adjunct at Lund University on Intellectual Capital. In January 2006, he was also appointed professor adj. at The Hong Kong Polytechnic University, and later promoted to Chair Professor in 2007.
- **David Olson Ulrich** (born 1953) is a university professor, author, speaker, management coach, and management consultant. Ulrich is a professor of business at the Ross School of Business,^[1] University of Michigan and co-founder of The RBL Group.^[3] He has written numerous books covering topics in human resources and leadership. Ulrich is currently on the Board of Directors for Herman Miller,^[4] a Fellow in the National Academy of Human Resources,^[5] and is on the Board of Trustees of Southern Virginia University.
- **Suzanne Harrison :** is a widely read author, patent futurist, and economist. She has devoted her career to IP realization and exploitation and works with Inflexion Point's corporate clients to help them realize the true value of their intellectual property. She counsels technology-driven companies at both transactional and strategic levels. Her specialties are quantifying legal risk, forecasting patent trends and helping companies place IP bets now to ensure access to innovation and markets in the future. Suzanne Harrison is a widely read author, patent futurist, and economist. She has devoted her career to IP realization and exploitation and works with Inflexion Point's corporate clients to help them realize the true value of their intellectual property. She counsels technology-driven companies at both transactional and strategic levels. Her specialties are quantifying legal risk, forecasting patent trends and helping companies place IP bets now to ensure access to innovation and markets in the future.
- **Nermien Al-Ali :** specializes in intellectual property, corporate acquisitions and private placements, due diligence and commercial transactions. Graduated with an LLB from Sydney University, Australia and with an LLM in Intellectual Property from Franklin Pierce Law Center, New Hampshire, United States. Admitted as an appeal lawyer at the

Egyptian Bar and is a member of the New South Wales Bar, Australia. Taught intellectual property management courses at Pierce Law, USA. Has around 15 years of experience and her areas of expertise include anti-counterfeiting, IP litigation and licensing, due diligence and commercial transactions.

- **Annie Brooking** : has a proven history in Market Strategy, Product Strategy and Intellectual Property Strategy, specialising in bringing disruptive products to market. Annie is an author and public speaker. She wrote the first book on Intellectual Capital, specifically to put in place a methodology for looking at the potential for, and value of, high technology companies and their assets with particular emphasis on intellectual property. Her second book, "Corporate Memory" deals with the ways we can manage knowledge in a knowledge-based economy.
- **Robert F. Lusch** (Born 1949) is an American business professor and is the Lisle and Roslyn Payne, Professor of Marketing, at the University of Arizona business school.
- **Jay Liebowitz** : Associate Professor of Organizational Behavior & Human Resource Management, Palumbo Donahue School of Business.

- **بيتر فردناند دراكر** بالإنجليزية **Peter Ferdinand Drucker** : كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي يهودي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث عاش في الفترة بين (19 نوفمبر 11-1909 نوفمبر 2005) ز أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة ، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز. توفيّ في عام 2005م عن عمر 96 سنة وكان قد حصل على أرفع الجوائز التقديرية في الولايات المتحدة "الوسام الرئاسي للحرية" في عام 2002م، درس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا . قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة، كتب معظم مقالاته وتعليقاته في "وول ستريت جورنال" و "هارفارد بيزنس ريفيو" ما بين عامي 1975م و 1995م.

- **ولد تيودر شولتز** (Theodore W. Schultz) في داكوتا في 30 أبريل 1902 وكان يقيم في مزرعة أسرته وفجأة انخفضت أسعار المنتجات الزراعية وأفلست البنوك وعانى الكثير من المزارعين فساءت الحياة السياسة أو الاقتصاد، وتعطلت الدراسة بسبب نقص العمل أثناء الحرب العالمية الأولى ثم في أواخر 1921 تلقى دورة قصيرة في الزراعة في جنوب داكوتا وتمكن من دخول الكلية في عام 1924 ودرس الاقتصاد حتى حصل على الدكتوراة وكان الكساد الكبير في الاقتصاد خلال تلك الفترة مؤثراً في التجربة الفكرية لشولتز إلى حد كبير، وفي عام 1960 شغل وظيفة رئيس الرابطة الاقتصادية الأمريكية وفي عام 1972 منح وسام "فرنسيس الفوكر" والرابطة الاقتصادية الأمريكية ليونارد لمهيرست وفي عام منح 1976 ميدالية الجمعية الدولية للاقتصاد الزراعي وفي عام 1974 أصبح عضو بالأكاديمية الوطنية للعلوم وفي الفترة (1956-1957) كان زميل لمركز الدراسات المتقدمة في العلوم السلوكية و زميل الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم في عام 1962 وأسس الجمعية الفلسفية الأمريكية عام 1960 وفي عام 1965 كان عضو مؤسس في الأكاديمية الوطنية للتعليم والعلوم السوفياتية وحصل على دكتوراه في القانون عام 1949 من كلية غرينيل وفي عام 1959 حصل على دكتوراة العلوم D.Sc من كلية جنوب داكوتا وحصل أيضا من جامعة ميشيغان في عام 1962 على دكتوراه في القانون وفي عام 1968 من جامعة الينوي وجامعة ويسكونسن - والجامعة الكاثوليكية في شيلي عام 1979.

فهرس الجرادون

والأشكال

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	19
02	مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الباحثين	25
03	أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية	72
04	أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	73
05	مؤشرات Barillot للأداء حسب الكفاءة والفعالية	75
06	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	112
07	مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	118
08	معاملات ثبات الاستبيان	119
09	بيانات رأس المال البشري	122
10	بيانات رأس المال الهيكلي	124
11	بيانات رأس المال الزبائني	126
12	تشخيص الأداء الاقتصادي	128
13	تشخيص الأداء الاجتماعي	130
14	تشخيص الأداء البيئي	131
15	العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي	133
16	العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي	134
17	العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء البيئي	135
18	نموذج ومعاملات الانحدار لرأس المال الفكري والأداء المستدام	136

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مكونات رأس المال الفكري وعناصره الأساسية	30
02	الافتراضات الأساسية للقيمة المضافة	44
03	نموذج بطاقة الدرجات المتوازنة	46
04	نموذج القيمة السوقية لشركة سكانديا حول رأس المال الفكري	49
05	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	57
06	مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة	71
07	أبعاد الأداء المستدام	79
08	مصفوفة الأداء البيئي للمؤسسة	81
09	نظام الإدارة البيئية	85
10	العلاقة بين إدارة البيئة ونظام إدارة البيئة	86
11	نموذج الدراسة	115

فہرس المحدثیات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ - ط	مقدمة
52 - 11	الفصل الأول: مدخل نظري لرأس المال الفكري
12	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
12	المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري
12	أولاً- مراحل تطور رأس المال الفكري
14	ثانياً- الأدلة النظرية لرأس المال الفكري
15	المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري ومدخله
15	أولاً- مفهوم رأس المال الفكري
20	ثانياً- مدخل رأس المال الفكري
21	المطلب الثالث: أهمية وخصائص وأدوار رأس المال الفكري
21	أولاً- أهمية رأس الفكري
22	ثانياً- خصائص رأس المال الفكري
23	ثالثاً- أدوار رأس المال الفكري
25	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري وإدارته
25	المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري
26	أولاً- رأس المال البشري
27	ثانياً- رأس المال الهيكلي (التنظيمي)
29	ثالثاً- رأس المال الزبائني (العلائقي)
31	المطلب الثاني: تنمية ومتطلبات رأس المال الفكري
31	أولاً- تنمية رأس المال الفكري
32	ثانياً- متطلبات رأس المال الفكري
32	المطلب الثالث: نماذج إدارة رأس المال الفكري وخطواتها
32	أولاً- خطوات إدارة رأس المال الفكري
33	ثانياً- نماذج إدارة رأس المال الفكري

36	المبحث الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب قياسه
36	المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري
36	أولاً- آلية استقطاب رأس المال الفكري
38	ثانياً- آلية صناعة رأس المال الفكري
39	المطلب الثاني: أهمية وتحديات قياس رأس المال الفكري
39	أولاً- أهمية قياس رأس المال الفكري
40	ثانياً- تحديات وصعوبات قياس رأس المال الفكري
42	المطلب الثالث: نماذج وطرق قياس رأس المال الفكري
42	أولاً- طرق قياس رأس المال الفكري
43	ثانياً- نماذج قياس رأس المال الفكري
108-54	الفصل الثاني: رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام
55	المبحث الأول: الإطار النظري للأداء
55	المطلب الأول: ماهية الأداء ومجالاته
55	أولاً- مفهوم الأداء
56	ثانياً- مفاهيم مرتبطة بالأداء
58	ثالثاً- مجالات الأداء ومقارباته
61	رابعاً- العوامل المؤثرة في الأداء
62	المطلب الثاني: أبعاد الأداء وتصنيفاته
62	أولاً- أبعاد وجوانب الأداء
63	ثانياً- تصنيفات الأداء
65	المطلب الثالث: إدارة الأداء وقياسه
65	أولاً- إدارة الأداء
68	ثانياً- قياس الأداء
77	المبحث الثاني: ماهية الأداء المستدام
77	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المستدام
77	أولاً- مفهوم الأداء المستدام
78	ثانياً- أبعاد الأداء المستدام
80	المطلب الثاني: مكونات الأداء المستدام

80	أولاً- الأداء الاقتصادي
80	ثانياً- الأداء البيئي
87	ثالثاً- الأداء الاجتماعي
90	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المستدام
90	أولاً- مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي
95	ثانياً- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي
98	ثالثاً- مؤشرات قياس الأداء البيئي
100	المبحث الثالث: رأس المال الفكري كمدخل لتحسين الأداء المستدام للمؤسسة
100	المطلب الأول: رأس المال الفكري و تحسين الأداء الاقتصادي
100	أولاً- أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي
100	ثانياً- دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
102	ثالثاً- رأس المال الفكري وتحسين إنتاجية المؤسسة
103	رابعاً- رأس المال الفكري وتحقيق الرضا الوظيفي
104	المطلب الثاني: رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاجتماعي
104	أولاً- دور رأس المال الفكري في تبني المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية
105	ثانياً- رأس المال الفكري والقيم الأخلاقية في المؤسسة
106	المطلب الثالث: رأس المال الفكري و تحسين الأداء البيئي
106	أولاً- أهمية رأس المال الفكري في تفعيل المسؤولية البيئية للمؤسسة
107	ثانياً- أهمية رأس المال الفكري في إدارة المخلفات والانبعاثات
142-110	الفصل الثالث: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية
111	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
111	المطلب الأول: تحديد مجتمع وإطار الدراسة
111	أولاً- مجتمع وعينة الدراسة
111	ثانياً- إطار الدراسة
112	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
112	أولاً- أداة الدراسة
113	ثانياً- أدوات جمع البيانات

115	المطلب الثالث: نموذج ومتغيرات الدراسة
115	أولا- نموذج الدراسة
115	ثانيا- متغيرات الدراسة
117	المبحث الثاني: مراحل تطوير أداة القياس وأساليب المعالجة الإحصائية
117	المطلب الأول: مراحل تطوير أداة القياس
117	أولا- تصميم الاستبيان
118	ثانيا- اختيار مقياس الاستبيان
118	ثالثا- الاختبارات الخاصة بأداة القياس
119	المطلب الثاني: كيفية القياس
120	أولا- الجزء الأول: أبعاد رأس المال الفكري
120	ثانيا- الجزء الثاني: تشخيص الأداء المستدام
120	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
120	أولا- الثبات
120	ثانيا- المتوسط الحسابي
121	ثالثا- الانحراف المعياري
121	رابعا- اختبار ستيودنت (T)
121	خامسا- معامل الارتباط بيرسن
121	سادسا- معادلات ونماذج الانحدار
121	سابعا- معامل التحديد
122	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات
122	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
122	أولا- عرض وتحليل بيانات الجزء الأول
127	ثانيا- عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني
132	المطلب الثاني: العلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام
132	أولا- معامل الارتباط
136	ثانيا- نماذج الانحدار لرأس المال الفكري والأداء المستدام
137	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
137	أولا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

138	ثانيا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية
139	ثالثا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة
140	رابعا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الرابعة
140	خامسا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الخامسة
144	خاتمة
150	قائمة المراجع
164	الملاحق
172	فهرس الجداول
173	فهرس الأشكال
175	فهرس المحتويات

الملخص

يشهد الاقتصاد المعرفي في الآونة الأخيرة مجموعة من الرهانات والتحديات حول إمكانيته في مواجهة التطورات الحديثة، خاصة أنه أصبح في الوقت الحالي من الصعب على المؤسسات تحقيق أهدافها والرفع من كفاءة أدائها بالطرق التقليدية، وتتزايد أهمية رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي حيث أصبح من أكثر الموجودات قيمة، وهذا ما أدى بالمؤسسات للسعي من أجل الحصول عليه والاستفادة منه، مما يؤمن لها فرصة لتحقيق النجاح والاستمرار في النشاط.

وهدفت هذه الدراسة التي أجريت على 21 مؤسسة اقتصادية إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، وذلك من حيث الدور الذي يلعبه كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني في تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الأداء المستدام، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

Abstract

In the recent decades, the knowledgeable economy has witnessed many challenges about the possibility to face the modern and new developments, especially in time when it is too difficult for institutions to realize their goals and to increase the competence of performance by traditional means. The importance of intellectual capital increases within knowledgeable economy which has become more valuable, the reason that led institutions to starve in order to achieve it and benefits from it, so as to create chances to realize continuous success in this domain.

The purpose of this study, which was conducted on 21 economic, is to highlight the role of intellectual capital in improving the company's sustainable performance, in terms of the role played by each of the human capital, structural capital and relational capital in improving economic, social and environmental performance. As a result, the study found the presence of positive relationship between intellectual capital and the sustainable performance's improvement.

Keywords: intellectual capital, sustainable performance, economic performance, social performance, environmental performance.