

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تحليل اقتصادي واستشراف

الشعبة: العلوم الاقتصادية

تحت عنوان:

الاستثمار في رأس المال الفكري لتحسين الأداء في المؤسسة
الاقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس بمستغانم

مقدمة من طرف الطالبان:

عتو محمد

عبور بوحية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	شهيدة عبد الله	أستاذ مساعد أ	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
مناقشا	خالدي علي	أستاذ محاضراً	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
مقررا ومؤظرا	جلولي سهام	أستاذ محاضراً	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

السنة الجامعية 2023-2024

شكر وعرفان

أولاً نحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على توفيقه لنا لإنجاز هذا البحث،
نتقدم بالشكر إلى قسم العلوم الاقتصادية الذي أتاح لنا الفرصة لمزاولة الدراسات
العليا لنيل درجة الماجستير،
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا المشرفة "جلولي سهام" ، التي شرفتنا بقبولها
وإعانتها، ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها، و حلمها و صبرها...
و أتقدم كذلك بالشكر إلى السادة أعضاء اللجنة الموقرين،
وإلى جميع الأساتذة والدكاترة الذين رافقونا خلال مشوارنا الجامعي ، و بذلوا، و
يبدلون زبدة اجتهادهم و تجاربهم، ليأخذها غيرهم سهلة هنية ، و يقدمون للأمة ما لا
يكافئه لا المال و لا الشكر، و لا يكافئه إلا ما عند الله...

إهداء:

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى روح أمي الغالية .. رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه ..
إلى أخواتي حياة، رشيدة، نورة، سعاد ..
إلى صديقاتي رفيقات دربي كوثر، مروة، هدى، أميرة ..
إلى جميع زملائي الطلاب دفعة ماستر تحليل اقتصادي واستشراف 2022\2024
كنتم عائلتي الثانية..
إلى كل أساتذتي الذين علموني في مختلف مراحل الدراسة ..
إلى كل من علمني مسألة أو حكمة أو فائدة في دين أو دنيا ..
إلى كل من أعانني بعلم أو كتاب أو وجهة أو مال أو جهد أو اهتمام أو دعاء...

عبور ربحية

إهداء:

إلى من كافح وضحي من أجلي أبي، إلى من أوصلني إلى بر الامان أبي العزيز
مهما عظمت الكلمات لا أستطيع أن أعبر عن حبي لها، مهما كبرت التضحيات لا
تستطيع أن تصل لتضحياتها، إلى نبع الحنان والمحبة مهما كانت المسافات أمي ربي يرحمها
وينير قبرها يا ارب

إلى من رافقني الى درب الأمان، إلى أصحاب القلوب الدافئة، إلى من أرى فيهم أجزاء
من روحي، إلى من بهم تزهو الحياة

إلى الشموع التي تحترق لتضيئ لنا طريقنا، أساتذتي الأعزاء الكرام
إلى الذين يستحقون كل الشكر والتقدير والعرفان بالجميل الاستاذة
المحترمة المشرفة على هذا المشروع والتي قدمت لنا يد العون
وإلى كل الاوفياء والمخلصين
إلى كل من ساعدنا لنقدم هذا العمل المتواضع

عتو محمد

فهرس المحتويات

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

9 المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
9 المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وتطوره التاريخي
13 المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأدوار رأس المال الفكري
16 المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري
23 المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب قياسه
23 المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري
25 المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري
29 المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري
29 المطلب الأول: أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري
36 المطلب الثاني: أساليب و طرق الاستثمار في رأس المال الفكري و المحافظة عليه
40 المطلب الثالث: قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري

الفصل الثاني: علاقة رأس المال الفكري بالأداء في المؤسسة الاقتصادية

48 المبحث الأول: الإطار النظري للأداء
48 المطلب الأول: ماهية الأداء ومجالاته
56 المطلب الثاني: أبعاد الأداء وتصنيفاته
59 المطلب الثالث: إدارة الأداء وقياسه
71 المبحث الثاني: دور رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الاقتصادية
71 المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري بأداء المؤسسة الاقتصادية
73 المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية
77 المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة
79 المبحث الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري وأداء المؤسسة
79 المطلب الأول: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وأداء المؤسسة
83 المطلب الثاني: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي وأداء المؤسسة
86 المطلب الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الزبوني وأداء المؤسسة

الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري لتحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين

تادلِس بمستغانم

92 المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
92 المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلِس
93 المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلِس
94 المطلب الثالث: التسيير الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلِس

98المبحث الثاني: عرض بيانات البحث وتحليلها
98المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس
99المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الهيكلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس
102المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال العلاقتي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس
104خاتمة
111قائمة المراجع
119الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	التطور المعرفي لرأس المال الفكري	جدول 1-1
65	أنواع لوحات القيادة الكلاسيكية	جدول 1-2
66	أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	جدول 2-2
68	مؤشرات Barillot للأداء حسب الكفاءة والفعالية	جدول 2-3
98	بعض مؤشرات رأس المال البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس	جدول 3 - 1
99	بعض مؤشرات رأس المال الهيكلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس	جدول 3 - 2
102	بعض مؤشرات رأس المال العلاقتي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس	جدول 3 - 3

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
17	مكونات رأس المال الفكري	الشكل 1-1
19	مكونات رأس المال البشري	الشكل 1-2
21	مكونات رأس المال التنظيمي	الشكل 1-3
22	رأس المال الزبوني	الشكل 1-4
27	نموذج القياس المتوازن للأداء	الشكل 1-5
30	أوجه الاستثمار في رأس المال الفكري	الشكل 1-6
39	أوجه الاستثمار في رأس المال المعرفي وانعكاسه على المنظمة	الشكل 1-7
50	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	الشكل 2-1
94	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس	الشكل 3-1

المقدمة

تمهيد

مع مطلع الألفية الثالثة، تشهد بيئة الأعمال تحولات جذرية قلبت الموازين وغيّرت الكثير من القوانين والأسس التي كان يقوم عليها الاقتصاد التقليدي. ولا غرابة في ذلك، فنحن في عصر الاقتصاد الجديد، المعروف بالاقتصاد القائم على المعرفة، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة المعلومات الحديثة دوراً حاسماً في تشكيله والكشف عن مكنوناته. ولم تعد السلع والخدمات هي الأساس الذي يقوم عليه الاقتصاد، بل حلت المعلومات والمعرفة محلها. وأصبح تقييم قيمة المؤسسات والشركات لا يعتمد على الموجودات المادية كالآلات والمعدات والمواد الخام أو المصنعة، بل إن المحدد الرئيسي لقيمتها السوقية أصبح موجوداتها غير الملموسة أو ما يعرف بـ"رأس المال الفكري أو المعرفي". وهذا ما يفسر أن الأصول الملموسة لا تشكل أكثر من 10% من قيمة أكبر الشركات العالمية. من هنا تبرز أهمية دراسة هذا المفهوم الجديد وتحليله بعمق.

يعتبر موضوع رأس المال الفكري من المفاهيم الناشئة التي لفتت انتباه العديد من الباحثين في مجال الإدارة والتسيير، مما دفع العديد من المؤسسات الأكاديمية ومنظمات الأعمال إلى استثمار مبالغ كبيرة في البحث والتحليل حول هذا المفهوم، من أجل تسليط الضوء على جوانبه المختلفة واستخدامه بفعالية في تحقيق أهدافها. فبات من المسلم به أن الاستخدام الأمثل لرأس المال الفكري هو أسرع طريق لنجاح المنظمة وتحقيق مخططاتها.

وقد تنوعت آراء الباحثين والمنظرين حول هذا المصطلح الناشئ، مما أدى إلى غياب اتفاق موحد حول تعريف دقيق له. فكل باحث يفسر المفهوم من وجهة نظره الخاصة التي تنبع من خلفيته الفكرية واتجاهاته المفاهيمية. فعلى سبيل المثال، تعريف المسير لرأس المال الفكري يختلف عن تعريف المحاسب له، كما أن رجل التسويق لديه منظور مختلف عن اختصاصي أنظمة المعلومات، ما أدى إلى ظهور تباينات كبيرة في التعريفات التي قد تبدو متناقضة أو متضادة لغير المختصين.

من المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري نجد إدارة المعرفة، التي تتمثل في جمع وتخزين وتصنيف ونشر المعرفة داخل المنظمة. ومن أبرز أهدافها استخراج المعرفة من عقول الخبراء، أو ما يعرف بعمال المعرفة، وتنظيمها لتكون متاحة للجميع داخل المنظمة، مما يقلل من خطر فقدان المعرفة في حال مغادرة هؤلاء الأفراد. كما تساهم إدارة المعرفة في نقل المعرفة بين الأفراد، مما يعزز تراكمها وفعاليتها بانتقالها من الأفراد إلى المجموعات.

تستند إدارة المعرفة بشكل أساسي إلى متطلبات عدة، أهمها أنظمة المعلومات والشبكة الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى الأدوات والبرمجيات التي تدير الوظائف الأساسية للمنظمة. كما يعتبر الأفراد ذوو المهارات العالية عنصراً جوهرياً في إدارة المعرفة. ومن هنا يمكن القول إن إدارة المعرفة تمثل عملية أساسية في تسيير رأس المال الفكري للمنظمة، وهو ما يفسر العلاقة الوثيقة بين هذين المفهومين الناشئين.

بناء على كلِّ ما ذكرناه، تتبادر إلى أذهاننا إشكالية البحث و التي تتلخص في التساؤل الرئيسي:
هل يمكن للاستثمار في رأس المال الفكري أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟
ويتفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من التساؤلات التي تساعد في تفكيك الإشكالية الرئيسية
والإحاطة بجوانبها المختلفة:

- ما هي مكونات رأس المال الفكري وكيف يمكن قياسها داخل المؤسسات؟
- ما هو الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات؟
- كيف يساهم رأس المال الفكري في خلق القيمة الاقتصادية داخل المؤسسات في ظل الاقتصاد اللامادي؟
- ماهي العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و أداء المؤسسة؟

الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية: الاستثمار في رأس المال الفكري له دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
فيما يلي الفرضيات الخاصة بالتساؤلات الفرعية:
- تتألف مكونات رأس المال الفكري من المعرفة البشرية، المعرفة الهيكلية، والمعرفة التنظيمية. يمكن قياس هذه المكونات من خلال تقييم كفاءات الموظفين، فعالية الأنظمة والعمليات، وفعالية الشبكات والعلاقات الخارجية، باستخدام أدوات مثل تقييمات الأداء، الدراسات الاستقصائية، وتحليل فعالية الأدوات والأنظمة.
 - يلعب رأس المال الفكري دورًا حاسمًا في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين الابتكار، تعزيز استراتيجيات التميز، وتقديم قيمة مضافة للعملاء. تساهم المعرفة المتخصصة والتجارب الفريدة في تقديم منتجات وخدمات متميزة تجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها في السوق.
 - يساهم رأس المال الفكري في خلق القيمة الاقتصادية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة على الابتكار.
 - يوجد علاقة إيجابية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وأداء المؤسسة. حيث أن استثمار الموارد في تطوير وتعزيز رأس المال الفكري يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال زيادة الكفاءة، تعزيز الابتكار، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحقيق نتائج مالية أفضل.
- تساعد هذه الفرضيات في توجيه البحث وتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المؤسسي،
وسنحاول من خلال هذا البحث دراسة مدى صحة هذه الفرضيات.

أسباب اختيار الموضوع:

- ازدياد الاهتمام بالموارد غير الملموسة والأصول المعرفية بشكل كبير في وقتنا الحالي.
- يُعد رأس المال الفكري الأساس الحقيقي الذي يعتمد عليه نجاح أي مؤسسة، من خلال قدرتها على خلق مزيج متكامل من مختلف أنواع رؤوس الأموال المتاحة.
- الأهمية الكبيرة التي يحملها هذا الموضوع.
- يعد من الركائز الأساسية لمواجهة التغيرات البيئية والتنافسية التي تواجهها المؤسسات نتيجة للتطورات التكنولوجية والتوجهات العالمية.
- حداثة الموضوع حيث يدمج بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو الاستثمار في رأس المال الفكري والذي هو حصيلة رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي وكذا الزبوني كمخل أساسي لتطوير الأداء والذي يعتبر المحرك الرئيسي لنشاط المؤسسة وضمان استمراريتها.

أهداف الدراسة:

نوجزها فيما يلي:

- التعرف على طبيعة رأس المال الفكري ووضعه في سياقه المفاهيمي
- معرفة تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على أداء المؤسسات
- تحديد العوامل التي تحكم الأداء و أهم أقسامه و كفاءات قياسه
- تحديد العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و أداء المؤسسة
- الفحص الواقعي و الميداني لهذه العلاقة

حدود البحث:

- الحدود الزمانية : تمت الدراسة الميدانية للبحث خلال الفترة المقدرة بين تاريخ 01 سبتمبر إلى غاية 10 سبتمبر 2024
- الحدود المكانية : المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس "بلطرش العجال"

الدراسات السابقة:

1. الدراسة الأولى:

محيا بن خلف عيد المطيري، إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة، متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

الملخص: هدفت الدراسة إلى استكشاف التحولات والتحديات المتعلقة برأس المال الفكري وأهميته للتعليم الجامعي الحديث. ركزت على الكشف عن أبعاد إدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية، مقترحة آليات لتفعيلها بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز. استخدمت الدراسة نموذج "SWOT" لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الجامعية السعودية. وأظهرت النتائج أن التحولات العالمية، مثل التحول نحو مجتمع المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة، تؤثر على التعليم الجامعي السعودي، مما يبرز أهمية إدارة وتنمية رأس المال الفكري لمواجهة هذه التحديات، حيث يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات رئيسية: رأس المال البشري، الهيكلي، ورأس مال المستفيدين، كما تضمنت الدراسة اقتراح تصور لإدارة رأس المال الفكري في الجامعات السعودية، متضمناً أهدافاً وآليات تطبيق لكل بعد من أبعاده، مع تصميم وحدة إدارية لإدارة رأس المال الفكري.

2. الدراسة الثانية:

حسنواي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2013\2014

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، وتزايد 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، بما يؤمن لها فرصة لتحقيق النجاح والاستمرار في النشاط.

وهدف 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 تحسّن الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء المستدام للمؤسسة.

3. الدراسة الثالثة:

فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة- باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة-، 2015\2016

الملخص: تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، ومن خلال تصميم استبيان من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع وهو الميزة التنافسية. وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss ، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة وتوفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني . ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة ، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال.

منهج البحث:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأداة أساسية للدراسة. وقد تم جمع المعلومات من مصادر موثوقة ومتعددة، مع الحرص على انتقائها بعناية لضمان شموليتها ودقتها. تمت معالجة هذه البيانات بطريقة علمية وموضوعية، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة. ركزت الدراسة على تناول مختلف المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، وعلاقته الوثيقة بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

صعوبات البحث:

- اتساع الموضوع و اتصافه بالتشعب و الشمولية،
- حداثة الموضوع حيث لا يوجد تعريف موحد و متفق عليه لهذا المفهوم الإداري،
- التأجيل المستمر للقاءات مع المسؤولين نظرا لكثرة التزاماتهم.

أقسام البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث خصصنا الفصلين الأول والثاني للجانب النظري، أما الفصل الثالث فتم تخصيصه للجانب التطبيقي، وقد بنينا خطة البحث على النحو التالي:

- مقدمة تناولت إشكالية البحث و أهم محاوره و مشتملاته.
- الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري حيث استهل بماهية رأس المال الفكري في المبحث الأول، ثم في المبحث الثاني تناولنا آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب قياسه، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى الاستثمار في رأس المال الفكري.
- و قد جاء الفصل الثاني ليقدم علاقة رأس المال الفكري بالأداء في المؤسسة الاقتصادية لتتطرق أولاً إلى الإطار النظري للأداء في المبحث الأول، ثم إلى دور رأس المال الفكري بأداء المؤسسة الاقتصادية في المبحث الثاني، ليختتم هذا الفصل بالمبحث الثالث الذي تناول العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري والأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- الفصل الثالث وهو عبارة عن دراسة ميدانية على المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس، نسقط من خلالها النتائج النظرية على واقع الحال، وتناولنا فيه تقديم المؤسسة في المبحث الأول، ثم في المبحث الثاني تم عرض البيانات المجموعة من المؤسسة وتحليلها.
- أنهينا الدراسة بخاتمة لخصت أهم نتائج البحث النظرية و التطبيقية لتخلص بعد ذلك إلى جملة من التوصيات فاتحة المجال بعد ذلك لأفاق البحث التي يمكن من خلالها إثراء هذه الدراسة و تثمينها.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

تمهيد:

مع تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والثورة الجارية في تدفق المعرفة، أصبح العالم مجتمعاً صغيراً، ما أدى إلى زيادة الضغوط التنافسية على المنظمات. وهذا يعني أنها بحاجة ملحة للاستثمار في العنصر الذي يمثل قوتها ويجعلها تتفوق في هذا المشهد المتغير بسرعة. حيث أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والموارد 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.

وللإحاطة أكثر بالموضوع سنحاول في هذا الفصل التعرف على مراحل تطور رأس المال الفكري ومفهومه، وكذا التعرف على مختلف مكوناته وخصائصه وأهميته، 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، أهميته وخصائصه ومختلف أدواره وفي الأخير مكوناته.

-المبحث الثاني: بعنوان آليات بناء رأس المال الفكري وأساليب قياسه، وتم التطرق فيه إلى آليات بناء رأس المال الفكري، تحديات قياسه ومختلف نماذج وأساليب قياسه.

-المبحث الثالث: بعنوان الاستثمار في رأس المال الفكري، حيث تطرقنا فيه الى النظريات الرئيسية للاستثمار في رأس المال الفكري، ثم أساليب وطرق الاستثمار في رأس المال الفكري و المحافظة عليه ،ثم كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري.

إذا، يمكن القول إن هذا الفصل سيكون مكثفًا ومفيدًا، حيث سيضع رأس المال الفكري في إطاره النظري ويكشف عن الطرق المحددة لاستثماره وتطويره بشكل فعال.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وتطوره التاريخي

1. مفهوم رأس المال الفكري

نظرا لحدائثة موضوع رأس المال الفكري فإن مفهومه لا يزال قيد البحث، كما أنه لا يزال في مرحلة التطور والبناء والاكتشاف، ولم يتم الاتفاق بشكل واضح حول مفهوم رأس المال الفكري. يذهب جمع من المؤلفين إلى حصر رأس المال الفكري في طائفة مميزة من أفراد المؤسسة، نلمس ذلك بوضوح من خلال التعاريف التالية:

يعرفه "Spender" أن رأس المال الفكري يمثل النخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الص دوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية، وإعادة تركيبها بشكل متميز.¹ أما Webster فيعرفه على أنه صفة القياديين التحويليين، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة.² في حين يرى Draker أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات وتلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى.³

كما عرفه العنزي 2001: بأنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن.⁴ أما سيد جاد الرب: فقد عرفه على أنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب الغير ملموسة في المؤسسة، وهي الأكثر تأثيرا وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة.⁵

على ضوء ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري، رأينا بأنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم ولكنها في مجملها تتفق على أنها عبارة عن مجموعة من الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المؤسسة، ومجموعة أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمؤسسة،

¹ عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، ص 15 – 17.

² نفس المرجع السابق، ص 18.

³ الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، ص 24.

⁴ سعد العنزي، الرأسمالي الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، ص 10.

⁵ حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ص 22.

هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الانتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، لأنه بمثابة السلاح الذي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال.

2. تطور رأس المال الفكري

ان لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الانسان، فمنذ أن خلق الله تبارك وتعالى آدم عليه السلام، أودع فيه العلم والقدرة على التفكير، إذ قال تعالى: «وعلم آدم الأسماء كلها» (سورة البقرة 31) ولقد ذكر الله تعالى أولي الألباب في مواضيع متعددة من القرآن وهم أصحاب العقول، كما في قوله تعالى: «إن في خلق السماوات والأرض واختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الألباب» (ال عمران 190)، ألا أن رأس المال الفكري كمصطلح لم يبرز الاهتمام به إلا قبل عقود قليلة، إذ يشير بعض المتخصصين في مجال الإدارة أن مصطلح رأس المال الفكري قد ظهر حديثا ويعود ظهوره إلى العقود الأخيرة من القرن الماضي، إذ أن (Itami) قد لاحظ في عام 1980 وجود حالة من عدم الاستقرار في أداء المنظمات اليابانية، وبعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التذبذب، وعزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، وتوصل إلى أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحديد عوائد الشركات لأنها قابلة للاستعمال، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة، ومثل هذه المحاولات تعد هي التوجهات الأولى لهذا المفهوم، بينما يرى البعض الآخر غير ذلك بحيث يُرجع البدايات الأولى إلى القرن السابع عشر إذ في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (William Petty) على اختلاف نوعية العمالة، وطرح فكرة تضمين قيمة العاملين (value of workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري (Human capital) وفي خضم هذه الطروحات العلمية التي لكل منها جانب من الصواب يقول (Donnell) أن الكلام عن رأس المال الفكري وحدائته ربما يكون مقارب إلى الحقيقة، ولكن في نفس الوقت فإن هذا المصطلح خاضع لأقدم النظريات الفلسفية نشأة وهي نظرية (الملموس وغير الملموس)، مع تسليمنا بهذا القول، إلا أن الحديث عن الثنائية الفلسفية يحتاج إلى بحث مطول لا يسعنا الخوض فيها، هذا من المنطلقات الفلسفية، وإما الأبحاث الميدانية والتي شكلت النواة الحقيقية لهذا المجال المهم والحيوي، فيمكن القول أن البدايات كانت كما أشرنا سابقا في العشرين سنة الأخيرة من القرن الماضي، وللوقوف على بدايات العملية ومفهوم رأس المال الفكري يمكن تحديد الآتي :

1. أن ظهور مصطلح الموجودات الفكرية يعود إلى الثمانينات من القرن الماضي ويعد هذا التاريخ ساعة الصفر للتوجهات العالمية المتعلقة بإدارة الأصول غير الملموسة في المنظمات وعلى مستوى العالم، وعلى أثر ذلك غيرت معالم الثروة المعرفية الإدارية، حيث تطور هذا المجال تطورا دراماتيكيا، وبخطى متسارعة تعكس أهمية هذه الموجودات بالنسبة للمنظمات.
2. شهد العقد الأخير من القرن الماضي ولادة مصطلح رأس المال الفكري والذي اصطحب معه مفاهيم جديدة وأسس حديثة تبنى عليها المؤسسات "الأصول غير الملموسة، المنظمات المتعلمة، التعلم

المنظمي، إدارة المعرفة، صناعة المعرفة، صناعات المعرفة، صناعة رأس المال الفكري... الخ"، أي أن العالم أصبح يتحدث عن منظمات حديثة وأخرى تقليدية، كما أن التغيير شمل النظرة الاقتصادية، فبعدها كانت الموارد المادية تحظى باهتمام المختصين أصبح التوجه نحو رأس المال الفكري بوصفه المورد الأكثر أهمية والأندر من بين باقي الموارد في الشركات.

3. سعي المنظمات إلى إعداد برامج تتناسب مع هذا الموجود من حيث القيمة التي يمثلها، والتوصل إلى إيجاد آليات وطرق لقياس رأس المال الفكري وتضمينه في سجلات الشركات، وكشوفاتها المالية وتحديد القيمة المضافة التي يشكلها بالنسبة لحسابات المنظمات الختامية، والقيمة السوقية، والتي تم التوصل إليها، وتم اعتمادها في معظم الشركات العالمية، وبطرق مختلفة ومنها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية وكذلك حساب العائد على الاستثمار وبطاقة الدرجات المتوازنة... الخ

4. انعقاد المؤتمرات الدولية وبشكل متتابع يعكس الاهتمام العالمي بهذه الموجودات، والسعي إلى تبادل الخبرات الدولية لزيادة الاستفادة من ما تتوصل إليه التجارب الدولية المختلفة، وحرص المنظمات والدول على تطبيق كل ما هو جديد في هذا المجال، لأهميته المتزايدة، وانطلاقاً من أن المعرفة أصبحت مسؤولية على الجميع تحملها وتطويرها بالشكل الذي يخدم الجميع، وتحسباً إلى تفادي الأزمات والتي باتت معولة، وخاضعة لقانون الأواني المستطرقة لأرخميدس، أي أن الأزمات ما عادت مقتصرة على بلد دون آخر، بل أن الجميع ليس في مأمن منها، ودليل ذلك الأزمة التي هزت النور الآسيوية في منتصف التسعينات، والتي خلقت ارتدادات على اقتصاديات الدول، والأزمة المالية الأخيرة التي بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية وامتدت لتتطال معظم، إن لم نقل كل، دول العالم دون استثناء.¹

ويمكن من خلال الجدول التالي توضيح التطور المعرفي لرأس المال الفكري:

جدول 1-1: التطور المعرفي لرأس المال الفكري

التسمية العلمية	الإنتاج العلمي أو الفكري	السنة	اسم الباحث أو الجهة	
أصول غير ملموسة	تحريك الأصول غير الملموسة في اليابان	1980	Hiroyuki Itami	1
	تأسيس شركة تسويق أبحاث القيمة البشرية	1981	Brian Hall	2
	معرفة الشركة لكل شيء	1986	Karl-Eric Sveiby	3

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي، رأس المال الفكري، ص 53-56.

	استخلاص القيمة من الإبداع	1986	David Teece	4
	نشر صفحة ميزان الأصول غير الملموسة	1989	Karl-Eric Sveiby	5
	تسويق الإبداع	1989	Patrick Sullivan	6
	إدارة المعرفة	1990	Karl-Eric Sveiby	7
رأس مال فكري	ظهور مصطلح رأس المال الفكري	1990	Ralph Stayer	8
	أول وظيفة تعنى برأس المال الفكري	1991	Skandia	9
	تحديد مفهوم رأس المال الزبائني (العلاقاتي)	1992	Hurbert St. Onge	10
	رأس المال الفكري	1994	Thomas Stewart	11
	أول اجتماع لمدراء رأس المال الفكري	1994	Patrick Sillivan	12
	نشر أول تقرير عام من رأس مال فكري	1995	Skandia	13
	حلقة دراسية حول قياس رأس المال الفكري	1996	SEC	14
	تشكيل فريق دنماركي لتحري عن رأس المال الفكري	1996	Jon Mouritson	15
	تأسيس فرع لدراسة الأصول غير الملموسة في جامعة نيويورك	1996	Baruch Lev	16
	نشر كتاب رأس المال الفكري	1997	Malone & Edvinsson	17
	نشر كتاب رأس المال الفكري	1997	Thomas Stewart	18
	عقد مؤتمر حول قياس رأس المال الفكري	1997	Hoover institution conference	19
	تأسيس نادي الفكر في اسبانيا لتطوير مقاييس رأس المال الفكري	1998	Patricia De Pablos	20
	نشر كتاب الاستفادة من رأس المال الفكري	1998	Patrick Sullivan	21
انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام	1999	OFC	22	

المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

ص56-57.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص وأدوار رأس المال الفكري

1. أهمية رأس المال الفكري

يمكننا توضيح ذلك بشكل أساسي من خلال تحديد النقاط الرئيسية:¹

- رأس المال الفكري يُعدُّ السلاحَ الأساسيَّ للمنظمة في عالم اليوم ، ذلك أن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء و استمرارية المنظمة ، ويؤكد هذا الاستنتاج الباحث ستewart حين يقول أن ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية في الولايات المتحدة الأمريكية و البالغ عددها 500 سنة 1954 قد اختفت أو لم تتوسع ، بين عام 1979 و 1994 تراجع عدد المستخدمين في هذه الشركات بنسبة الثلث (من 16.2 إلى 11.6 مليون عامل) وحل محل هذه الشركات الضخمة المتداعية شركات صغيرة معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى، و أبسط مثال على ذلك شركة NIKE للأحذية الرياضية و التي لا تصنع الأحذية بل يقتصر عملها على البحث و التطوير و وضع التصاميم و التسويق و تقديم الخدمات المعرفية التي تحقق 334 ألف دولار مبيعات لكل عامل مقابل 248 ألف دولار لكل عامل في الشركات الغنية.
- هو مصدر توليد ثروة للمنظمة والأفراد معا وفي ذلك يقول Quinn أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة والأكثر من ذلك أن التعلم ينتج عنه قوة في الربح، إذ أن الأفراد ذوي التحصيل الدراسي العالي يزيد دخلهم بنسبة 130 بالمائة عن أقرانهم الذين ليس لديهم تحصيل دراسي. وفي هذا المجال استنتج المصرف الكندي للتجارة (CIB) أن الموجودات غير الملموسة مثل برامج المعرفة من شركة مايكروسوفت Microsoft تكون أفضل في مجازفة الائتمان من الموجودات الملموسة مثل أبنية تكساس للتبضيع.
- إن رأس المال المعرفي قادر توليد ثروة خيالية لمنظمات الأعمال من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر رأس المال المعرفي (ICM) ، الذي عقد في نيويورك في حزيران 2000 وأهم ما قيل في المؤتمر أن شركة IBM تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الاختراع.²
- إن المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات – بل وللدول-، وهي محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى (منظمات متعلمة).

¹ ظاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والافصح.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ص 128

- أصبحت المنافسة بين الدول قائمة على بناء وتنمية رأس المال الفكري ، و يعتبر العاملون في المنظمات من ذوي الخبرة و المعرفة هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم و تقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة؛ إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال و متابعة حركة أسعار الأسهم و الأوراق المالية و العملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة و توظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماسا للحلول الصحيحة.
- إن المعرفة لم تعد أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات فحسب، بل أصبحت أيضا عنصرا من عناصر المنافسة، وأبسط مثال هو مؤسسة Amazon التي تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات والتي أضحت تنافس أعرق وأقدم دور النشر العالمية، ذلك أنها تنافس بالمعرفة، فحلت المعلومات على الحواسيب محل تلال الكتب التي تملأ مستودعات وأرفف دور البيع التقليدية والتي تجمد مخزونا هائلا من الأموال وتستدعي مبالغ خيالية للتأمينات على السرقات والحرائق والجرد... الخ. وبشكل عام فإن المنظمات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة.
- يعتبر رأس المال الفكري في عصرنا الحاضر، الثروة الحقيقية للأمم وأساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار، ومن بين أهم ما يميزه عن رأس المال المادي هو كونه غير قابل للتقليد، ويتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة والزمن طردية على عكس العلاقة بين المادة والزمن.¹
- يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا ما دعا رئيس شركة Shell النفطية Jerome Adanes إلى القول: "نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين للتعلم بشكل أسرع" وعلى هذا الأساس فإن منظمة Mimi الاستشارية والمتخصصة في إعادة هندسة محطات توليد الكهرباء تقضي من 3 أشهر إلى 6 أشهر في الاستشارة لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية، ويقول Jim Noble: "نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة والكفاءة هي المعرفة".²

¹ عمرايت مختار، رأس المال الفكري العربي في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال "الواقع والأفاق".

² أحمد ضيف، محمد شتوح، الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الاعمال.

2. خصائص رأس المال الفكري

يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص أبرزها:¹

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.

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 أهمها²

-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.

¹ محمود علي الروسان، محمود مجمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في المصارف الأردنية، ص47.

² محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة – دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر واوراسكوم تيليكوم الجزائر، ص42.

3. أدوار رأس المال الفكري

يؤدي رأس مال الفكري دوراً مهماً في حياة المؤسسة، وينشأ هذا الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الفرد، وكذا تفاعله مع غيره من الأفراد، وقد حدد **Harrison & Sullivan** هذه الأدوار كالآتي:

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.

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.

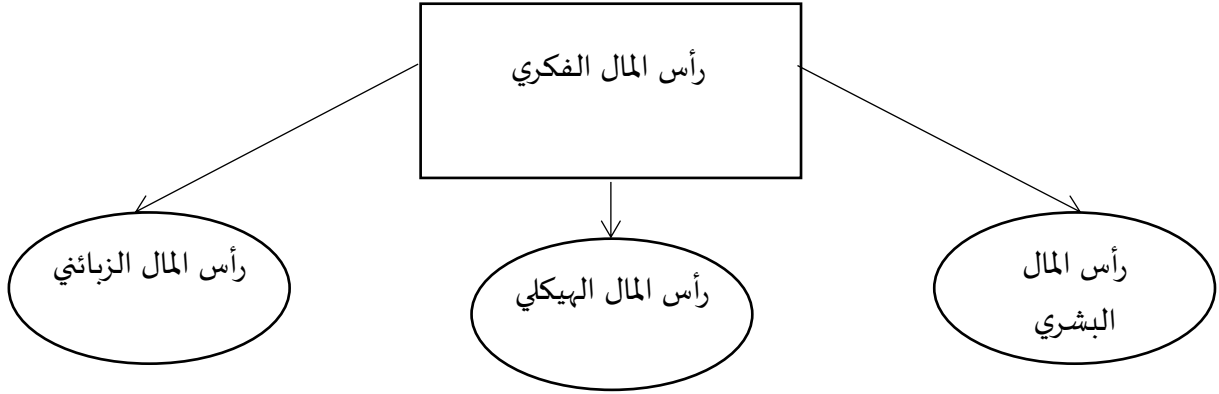
- تحديد آليات النفاذ للأسواق الجديدة.

- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

تم الرجوع إلى عدد من البحوث والكتب والدراسات والدوريات لفهم تكوين رأس المال الفكري لأي منظمة، وسيتم توضيح المكونات الفرعية لرأس المال الفكري وتحديد كل مكون على حدة لفهمه بشكل أفضل، وعرض أهم المواضيع ذات الصلة به.

الشكل 1-4 مكونات رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطلبة

1. رأس المال البشري

1.1. 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 متتابعة 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 إن 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.

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

² منية خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، ص8.

³ عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري: الأهمية والقياس والافصح – دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، ص8.

1.2. مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري حسب (Lothgren) من المكونات التالية¹:

- أ) الابتكار: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
- ب) المقدرة (الكفاءة التخصصية): هي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملون، فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
- ج) المقدرة الاجتماعية: وهي القدرة على التعامل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الأفراد في المنظمة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

1.3. مؤشرات قياس رأس المال البشري

من أبرزها²:

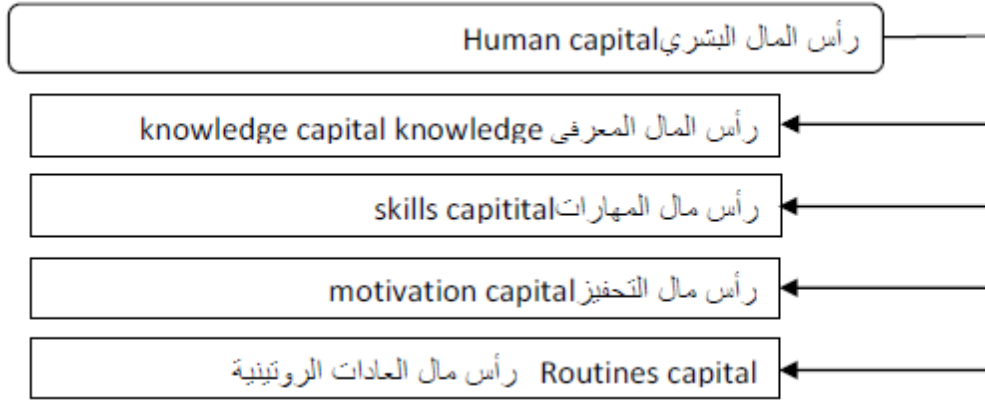
- أ) قدرات العاملين: وتشمل ما يلي:
 - القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة.
 - مستوى جودة العاملين.
 - قدرة التعلم لدى العاملين.
 - كفاءة عمليات تدريب العاملين.
 - قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- ب) إبداع العاملين: ويشمل:
 - قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
 - الدخل المتحقق من الأفكار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

¹ مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - دراسة حالة، ص 50.

² يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، ص 8.

- متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

الشكل 1-5 مكونات رأس المال البشري



Source : Cigref le capital immaterial 7 jours pour comprendre, op.cit.

2. رأس المال الهيكلي (التنظيمي)

2.1. 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".¹
- 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".²
- كما يعرف على أنه " يصنع معرفة الشركة الصريحة التي توجد عادة في هياكلها وأنظمتها وإجراءاتها، فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخليا".¹

¹ مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص52.

² نوال يونس محمد، منى يونس سعيد، أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي: دراسة لأراء عينة من تدريسي المعهد التفني بالموصل، ص98.

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.

2.2. مكونات ومؤشرات 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:

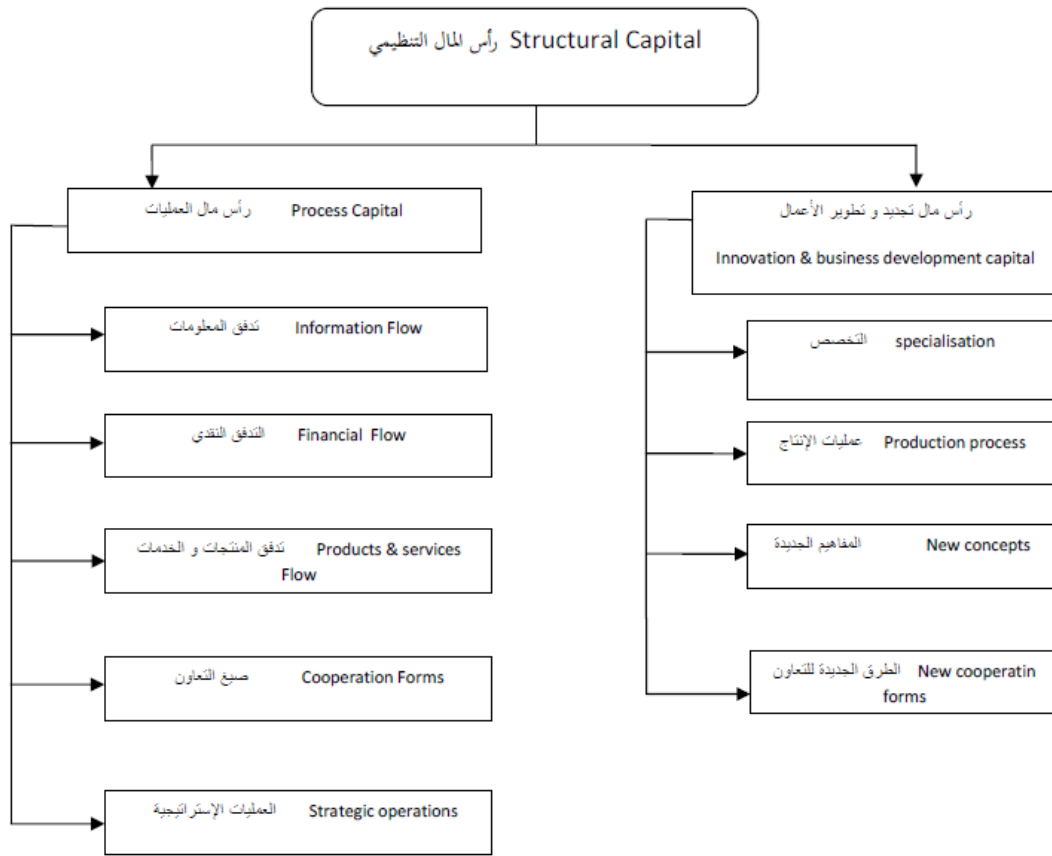
- رأس المال الابتكاري : هو عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية، والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، ويمكن التعبير عنه ب : براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف، وتأخذ شكل امتياز يمنح لمن يدعي توصله لأي اختراع اعترافا بحقه فيما اخترعه.³
- رأس مال العمليات : وهو المعرفة المتصلة 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 حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، ص.8.

² سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، ص.122.

³ عبد الله حسين الخشروم، الوجيز في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، ص.81.

الشكل 1-6 مكونات رأس المال التنظيمي



Source : Cigref, le capital immaterial 7 jours pour comprendre, op.cit.

3. رأس المال الزبائني(العلائقي)

3.1. 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 التعاون.¹

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

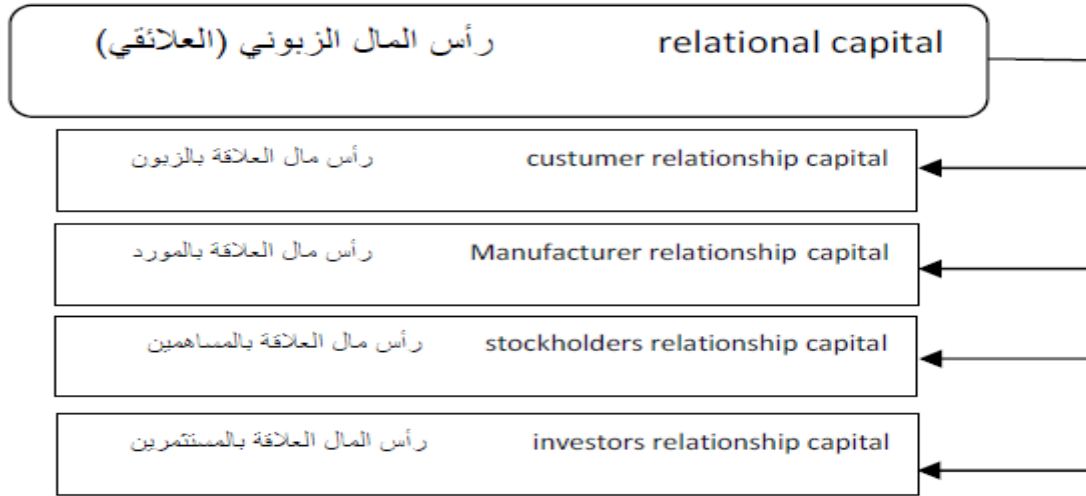
من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول بأن رأس المال الزبائني يمثل قيمة العلاقات المتميزة التي تربط المؤسسة بزبائنها، وهذا ما يمكنها من تعظيم قيمتها وكسب رضا الزبائن وتعميق ولاءهم.

3.2. مكونات رأس المال الزبائني

ويتضمن ما يلي: التعويضات، حصة السوق، رضا العميل، أسماء الشركات، قنوات التوزيع، اتفاقيات التراخيص، العقود المفضلة، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة.³

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.

الشكل 1-7 رأس المال الزبوني



Source : Cigref le capital immaterial 7 jours pour comprendre, op.cit

¹ أكرم أحمد الطويل، بشار عز الدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيضاء الواسع – دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في محافظة نينوى، ص 177-178.

² أحمد قايد نورالدين، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، ص 6.

³ أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية

الأردنية، ص 96.

المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وأساليبه قياسه

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

تتطلب المؤسسات وجود أفراد يتمتعون بمستوى عالٍ من المعرفة والمهارات، مما يمكنهم من الإبداع والابتكار لتحسين أداء المؤسسة في المستقبل. وقد تنوعت الطرق التنظيمية لبناء رأس المال الفكري، وهناك اثنان من الآليات الرئيسية لبنائه هما:

1. 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 والبدل الذي يتفوق على المصادر الطبيعية. ولما كان إنتاج المعرفة مرتكزا أساسا على العنصر البشري، فقد احتل هذا الأخير قمة الأولويات في البحث 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- 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 بجدارة 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 والتواصل 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.

2. 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 مكامن 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 مكامن المعرفة التي توجد في المؤسسة.¹

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ص106.

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.

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 التالية:¹

- تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كثيرة على جميع العاملين، وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.
- ملأ الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا، وليس مجرد ملأ 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 وسياستها.
- التحول للمنظمات المقلوبة والتخلي عن الهياكل الهرمية السائدة

المطلب الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري فإن هناك العديد من النماذج والأساليب، إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري.

¹ عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، ص66

1. مقياس معامل القيمة المضافة والقيمة السوقية والدفترية لرأس المال الفكري

1.1. مقياس معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري

إن نتائج تحاليل القيمة المضافة للمعرفة تتمثل في النسب التي تقارن بين بيانات السعر والتكلفة المشتقة من التدفقات النقدية للعمليات الجارية بالاعتماد على المعرفة في المؤسسة¹. يشير هذا المقياس إلى كفاءة رأس المال الفكري في المؤسسة إذ أن ارتفاع قيمة هذا المقياس يرتبط بالأساليب الإدارية وقدرة الإدارة على خلق القيمة الجوهرية من رأس المال المادي والفكري².

1.2. القيمة السوقية والقيمة الدفترية

لقد اقترحت القيمة السوقية من قبل الباحثين كأساس من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن حسابه كما يلي³:

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

فإذا كان سعر سهم المؤسسة عند الاكتتاب مثلاً 5 دنانير وقيمته الحالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة رأس المال الفكري: $5 = 5 - 10$ ومن أهم الاعتراضات على هذه الطريقة ما يلي:

- أن بعض المؤسسات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأس المال الفكري.
- أن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمؤسسة لتحديد رأسمالها الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً.
- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزى لرأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق⁴.

¹ أيت زيان كمال وآخرون، إشكالية قياس رأس المال الفكري، ص 8.

² سهيلة محمد عباس، قياس رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة، ص 388.

³ سلام عبد الرزاق، بوسهوة ندير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 7.

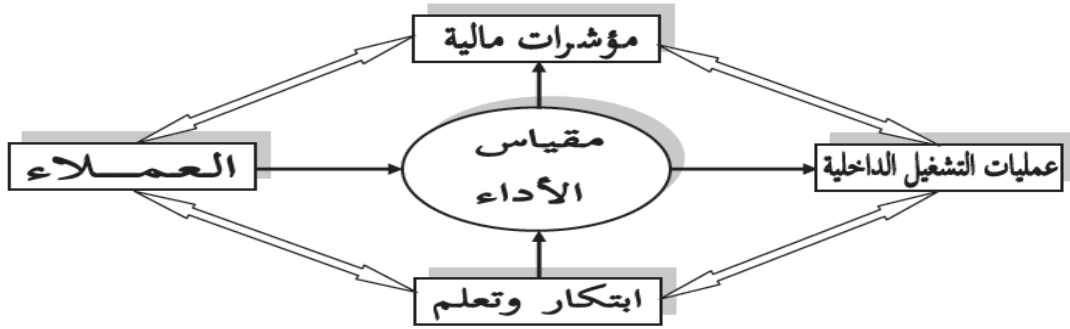
⁴ نفس المرجع السابق.

2. نموذج بطاقة الأداء المتوازن ونموذج Buren&Hark

2.1. بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقات الاداء المتوازن احدى الوسائل الادارية المعاصرة الي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء وبتجاه تحقيق الاهداف. وقد وضع فكرة بطاقات الدرجات المتوازنة الكاتبان Kaplan & Norton في عام 1990 إذ قاما بدراسة اجريت في 10 شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الاداء وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كفوء بمفردها لنموذج مؤسسات الأعمال. لذا ابرزت بطاقة الدرجات المتوازنة كأداء لمواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة فضلا عن دورها في تنظيم المعلومات حيث تمكنت تقنية BSC للمؤسسات من قياس وتقويم أعمالها بنظرة شمولية من خلال أربعة محاور بدلا من الاختصار على المحور المالي بالرغم من أهميته. وقد حققت المؤسسات الي استخدمت هذه التقنية عوائد كبيرة مما يساعدها على النجاح بالوصول إلى ما هو مطلوب منها وفق رؤيتها والاستراتيجية المحددة وارضاء مختلف الأطراف واشباع رغبات المستهلكين والمالكين والعاملين فيها.

الشكل 1-5 نموذج القياس المتوازن للأداء



المصدر: سمية علي أمين، المحاسبة على عناصر رأس المال الفكري - دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص 272.

2.2. طريقة Buren&Hark

وتهدف هذه الطريقة إلى تقييم مخزون رأس المال الفكري في المؤسسة وتحديد قيمة العوائد الناتجة عن تقديم سلع وخدمات ابتكارية متميزة، وتشمل هذه الطريقة على أربعة اجراءات أساسية هي¹:

¹ هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، ص 42.

1. تحديد عدد براءات الاختراع Patents
 2. عدد العاملين من حملة الشهادات الأكاديمية والمهنية
 3. تشخيص مكونات رأس المال الفكري وتقييم مدى مساهمتها في إنتاجية المؤسسة.
 4. تقييم الفاعلية، من خلال عائد الاستثمار في الأصول المعنوية غير الملموسة.
- ويرى المؤلف أنه على الرغم من أن طريقة تقييم المخزون الفكري للمؤسسة تلقى رواجاً لدى العديد من المؤسسات خاصة المؤسسات القائمة على المعرفة إلا أن يوجد العديد من العناصر الفكرية التي يصعب قياسها بمقاييس موضوعية ضمن هذا المخزون مما يؤدي إلى في صعوبات في تطبيق هذه الطريقة وفي تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري بالمؤسسة.

3. مقياس القيمة الغير الملموسة

يركز مقياس القيمة غير الملموسة على حساب الأصول غير الملموسة كشهرة المؤسسة. لقد طور بعض الباحثين ومنهم ستيوارت (stewart) 1995 تطبيقات ومراحل قياس رأس المال الفكري وفق هذه الطريقة وفق خطوات سبعة كالآتي¹:

1. الخطوة الأولى: تتضمن احتساب للعائدات قبل الضريبة للسنوات الثلاث الماضية.
2. الخطوة الثانية: احتساب معدل الأصول المادية من الميزانية الختامية للسنوات الثلاث الماضية.
3. الخطوة الثالثة: توزيع العوائد على الأصول / العائد / الأصول؛ إذ كلما ازداد العائد كلما كان هذا مؤشراً على ارتفاع رأس المال الفكري.
4. الخطوة الرابعة: إيجاد متوسط العائد على الأصول لسنوات الثلاث السابقة فإذا كان المعدل في المؤسسة أكثر من الصناعة فإن ذلك مؤشراً على قوة رأس المال الفكري.
5. الخطوة الخامسة: احتساب الزيادة في العوائد من خلال ضرب معدل العائد على الأصول في الصناعة في معدل الأصول المادية للمؤسسة ومن ثم طرح هذا الناتج من العوائد قبل الضريبة في الخطوة الأولى.
6. الخطوة السادسة: احتساب معدل الضريبة على الدخل للسنوات الثلاث الماضية وضربها بالزيادة في العائد وطرح الناتج من الزيادة في العائد.
7. الخطوة السابعة: احتساب القيمة الحالية لأعلى عائد خلال السنوات الثلاث.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص388.

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري

إلى عهد غير بعيد كانت المنظمات تستثمر أغلب أموالها في رأس المال الطبيعي (الألات و المعدات) ظنا منها أنها على صواب، و حتى يتمكن المجتمع من الوصول إلى مستوى من لرفاه عالٍ، فإن عليه أن يستثمر في ذات الاتجاه، بل و كان يُنظر للتعليم على أنه نوع من أنواع الاستهلاك و بالتالي فهو يؤدي إلى الإنقاص من ثروة المجتمع، إلا أنه و بتطور الفكر الاقتصادي ظهر جليا أن التعليم من أهم ما يزيد في ثروة المجتمع و بالتالي رفاهيته، بل ويسهم بقدر كبير في زيادة معدل النمو، من هنا صار يُنظر إلى التعليم أنه استثمار وليس استهلاكاً. من هنا بدأت تتكون نواة الاستثمار في رأس المال البشري الذي يمثل جزءا هاما من رأس المال الفكري، و بات بديها أن هذا الاستثمار يوازي بل و يفوق الاستثمار في رأس المال الطبيعي خصوصا في ظل التقدم الفلكي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي تحتاج مهارات ومتطلبات خاصة للتعامل معها. ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه: "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكّنه من زيادة إنتاجيته".¹

ويمكن القول بأنه: "مجموعة المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والاتجاهات والسلوكيات والمثل من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله".²

إذن فالاستثمار في رأس المال البشري هو تخصيص جزء من موارد المجتمع أو المنظمة أو الفرد ذاته في سبيل تحصيل معارف ومهارات من شأنها زيادة إنتاجيته وبالتالي المساهمة في تحقيق الرفاهية على مستوى المجتمع.

المطلب الأول: أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري

يركز المنظرون الاقتصاديون دوما على أثر نوعية العاملين على جودة الإنتاج؛ وكان William أول عالم من علماء الاقتصاد أثار أطروحة الفروق في نوعية العاملين المؤثرة في الإنتاجية، والتي اصطلح عليها فيما بعد برأس المال البشري، وكان هذا منذ القرن السابع عشر الميلادي؛ وكان William قد طرح فكرة قيمة العاملين في محاسبة ثروة المنظمات للحصول على المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية الدقيقة لها.³

¹ وهيبة سراج، عبد الحميد ستي، أساليب وسياسات الاستثمار في رأس المال الفكري.

² نفس المرجع السابق.

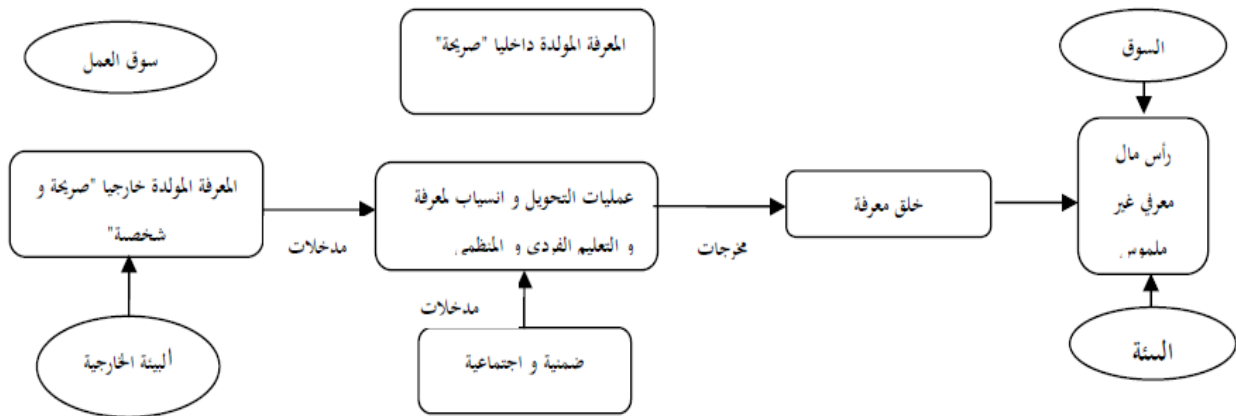
³ نفس المرجع السابق.

وتحدث Adam Smith في كتابه ثروة الأمم عن مدى تأثير خيرة العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم في نوعية المنتجات، وأكد على وجوب تناسب الأجور وتحديدتها بناء على الجهود المبذولة، إضافة إلى إقراره بأهمية رأس المال البشري وأنه رأس المال الأكثر قيمة. واعتمد Choultz و Beker في شرحهما لنظرية رأس المال البشري على أطروحات Ficher في نظرية رأس المال؛ وسنتناول هاتين النظريتين فيما سيأتي.

1. تكوين رأس المال الفكري

استطاع الباحث April أن يفصل بين الموارد المادية و الموارد المعرفية (الفكرية)، فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل العناصر التي تظهر في ميزانية المنظمة كالمباني و التجهيزات و الآلات و غيرها... في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المنظمة و المعرفة التكنولوجية و العلامات التجارية و براءات الاختراع و المعارف العملية التي يتقاسمها العاملون و كذا التعليم المتراكم و الخبرة، أي أن الموارد المعرفية هي قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية (نظم معلومات، حقوق نشر و التأليف، براءات اختراع...) والحقيقة انه بتأمل هذا الرأي، نجد أن رأس المال الفكري في المنظمة، هو نتاج عمليات متتابعة و معقدة تحتاج إلى استثمارات كبيرة و أوجه إنفاق لفترة زمنية طويلة بغرض تكوينها، فإذا كان من الممكن استقطاب بعض المهارات من سوق العمل مباشرة، فإن المنظمة تحتاج أيضا أن تكون مثل هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة حتى تصير معارف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية لتكوين الجانب المهم من رأس المال ألا وهو رأس المال غير الملموس و الذي يمكن توضيحه في الشكل التالي¹:

الشكل 1-6 أوجه الاستثمار في رأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 131.

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 131.

وبصفة عامة، فإنه لبناء وتعظيم رأس المال الفكري يجب على الإدارة:

- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري، تشجع على اكتساب المعرفة وتيسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية.
- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية Knowledge workers.
- تحفيز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز.
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة).
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير...) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية Marketable values من خلال الاختراع والابتكار.
- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.
- وهناك من يرى أن بناء رأس المال الفكري يتم من خلال آليتين أساسيتين هما: آلية الاستقطاب وآلية الصناعة.

1.1. استقطاب رأس المال الفكري

في ظل الاتجاهات الحديثة السائدة في المنظمات المعاصرة (العولمة، التوجه نحو خدمة الزبون، المنافسة الشديدة) بات من الضروري عليها إيلاء الاهتمام بموضوع استقطاب الموارد البشرية لذا، وجب عليها اعتماد استراتيجيات محددة بهذا الشأن أهمها:

- شراء العقول من سوق العمل: من الضروري على إدارة الموارد البشرية السعي إلى متابعة العقول النادرة واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس إيجاباً على أداءها، ولعل أوضح مثال لهذا ما اعتمده شركات IBM, MOTOROLA, HEWLET PACKARD من استخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الأجور، فقد كانوا في الكثير من الأحيان يستأجرون طائرات لنقلهم، وكانوا يسمون هذه المشاريع المقتصدة في التكلفة ب: (شراء العقول).

- شجرة الكفايات: إن الكفاية تتضمن مكونين: المعرفي ويتصل بخبرة الفرد و معرفته ومهاراته وكل ما يتصل بجدارته؛ و السلوكي و يتعلق بمجموع ما يقوم به الفرد أثناء أدائه لعمله؛ و تعد شجرة الكفايات أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و تمثل مخططا يوضح المهارات و المعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين و أبرز مثال لهذا ما قام به مصنع الألماني (Daimler Chrysler) عندما استعمل هذه الإستراتيجية في الحصول على نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في الشركة، و للعاملين تعزز رؤيتهم لكفاياتهم في الشركة.
- مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: و تركز على أن المنظمات التعليمية تعتبر مصدر اكتشاف المواهب و استقطابهم، و يرى باور أن زيارة هذه المؤسسات يجب أن تكون من أولويات الإدارة العليا؛ و يُطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات بدل الاكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى؛ و من أبرز الأمثلة على هذا ما قامت به إحدى شركات النفط الكبرى الذي كان مديرها التنفيذي يقوم باختيار أحد خريجي الجامعات الموهوبين ويعينه كمساعد خاص و يعمل معه بشكل وثيق لمدة عام وبعدها يصبح جاهزا للتعيين في أحد الأقسام العاملة؛ وبالتالي يعين في منصب يتمتع فيه بالمسؤولية بدل تعيينه في منصب يتدرب فيه.

1.2. صناعة رأس المال الفكري

وتمثل أمرا غاية في الأهمية ومن أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري:

- خريطة المعرفة Knowledge Map: وهي عبارة عن عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي يمكن مشاركتها ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس ترسم المنظمة خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة لديها ومستوى الفجوات بداخلها.
- بناء الأنسجة الفكرية: وتمثل الأنسجة الفكرية تشكيلا فرقا يشبه نسيج العنكبوت تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم مع بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليُشكّل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.
- القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء إلى قيادة ذكية لأن المدير الذي يركز اهتماماته على التعليم المنظمي ويكون مساعدا على التعلم أكثر من كونه مشرفا ومعلما؛ إضافة إلى ذلك، يتقن المدير الذكي فن التقدير الفعال وأسسها والتي من أبرزها: الاستمرار، الإمتاع، الشمول...

2. نظريات رأس المال الفكري

بعد الحديث عن آليات تكوين رأس المال الفكري في المؤسسة وسبل تعظيمه واستراتيجيات استقطابه وصناعته، نمر إلى إيراد بعض النظريات التي تناولت رأس المال البشري وأهمها:

1. نظرية شولتز: Shoultz Theory :

رکز شولتز في نظريته على فكرة تقييم الأفراد كأصول البشرية وتهدف نظريته إلى:

- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري.
- تحديد ماهية العنصر البشري.
- تقدير قيمة رأس المال البشري.
- إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري.
- تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري.

وقد بنى شولتز نظريته على فرضيات ثلاث تتمثل في:

- أن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بزيادة المدخلات المادية، بل يعود إلى الزيادة في تراكم رأس المال البشري.
- يمكن تقسيم الاختلافات في الإيرادات وفقاً للاختلافات في مقدار رأس المال المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ويمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: " جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على مستوى الوظائف الإدارية والفنية والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية، وتشمل معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة على التجارب العلمية ومهاراتهم الثقافية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل"

وعلى هذا فقد تم تقسيم العمال إلى فئات أربع:

- (1) النجوم والعقول 75% stars: وهم فئات العمال الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، فضلاً عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية.
- (2) المتعلمون الجدد 2.5% Learners: وهم فئة العاملين الجدد الداخلين للمنظمة وكذا المنقولين المترقين إلى وظائف جديدة والذين لم يصل أداؤهم إلى المستوى المطلوب لضعف في مواقف الإدماج والتكيف مع محيط المنظمة وثقافتها وبيئتها.
- (3) العاملون الطبيعيون 20% Solid employees: هم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية انتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، والذين على المسير السعي لتحويلهم إلى نجوم لامعة.

4) العمال ذووا المراس الصعب (الخشبة الميتة) Dead Wood 2.5%: ويتم التعامل معهم بأنهم أصحاب مشاكل في العمل، وتأثيرهم على الإنتاجية سلبى للغاية، ويفضّل للمنظمة العمل على الاستغناء عنهم ومن ثم استبدالهم بالنظر للكلفة الباهظة لهم على حساب الاستثمار.¹

2. نظرية بيكر Baker Theory :

يعتبر بيكر أحد أبرز منظري مفهوم رأس المال البشري حيث أسس للكثير من الكتابات بكتابه " رأس المال البشري" والذي نشره في 1964 ، والذي ركز فيه على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار في رأس المال البشري، مما يحدو بالمنظمة إلى اعتبار تكاليف التدريب والتعليم استثمارا يضع الفرد في قلب عملية التغيير، وهذا يعيدنا إلى الاستثمار من ناحية اقتصادية والذي هو إنفاق:

- يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية.
- يتراكم على شكل رأس مال قابل للامتلاك في الإنتاجية المستقبلية.
- له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.

ويعتبر التدريب استثمار منتج للفرد والمنظمة على حد سواء من حيث أنه: دورة إنتاجية جيدة، من خلال أنه إنفاق حالي ابتغاء الحصول على عائد متوقع: فاستثمار الفرد في نفسه = (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) للحصول على عائد (الزيادة في الراتب)

أما استثمار المنظمة = (تكلفة التدريب + فقد ما كانت ستكسبه من نشاط الموظف) للحصول على: (زيادة الإنتاجية).

يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة (جودة الإشهار، دراسة السوق... إلخ.) ويمكن اعتبار برامج التدريب من ممتلكات المنظمة شأنها شأن سائر الاستثمارات المادية الأخرى . إلا أن اعتبار التدريب استثمارا يصطدم ببعض العوائق أهمها:

- أنه ليس وسيلة إنتاج كمثل الآلات والمعدات.
- أنه لا يمكن أن يكون من أصول المنظمة، ذلك أن المنظمة لا تملك الأفراد التي تقوم بتدريبهم فقد يغادر الفرد المنظمة.

¹ عثمان بوزيان، دياب زقاي، مداخل وطرق تقييم وقياس رأس المال الفكري في المنظمات.

- اختلاف التدريب عن الاستثمار المادي، ذلك أنه من الصعوبة جدا ضبطه بالأرقام فيما يتعلق بالتكاليف أو بالعائد.

ويعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح مدى تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة والمتغيرات الاقتصادية الأخرى؛ ويعتبر معدل العائد على الاستثمار (ROA (Return On Assets) المؤشر الرئيسي في تحديد مقدار هذا الاستثمار.

و من أهم العوامل المحددة للاستثمار في رأي بيكر عمر الفرد، و الاختلافات في الأجور، و درجة السيولة، و درجة الخطر، و المعرفة...و يقدم تحليل الاستثمار البشري تفسير الظواهر التطبيقية مثل شكل العلاقة بين عمر الاستثمار و الإيرادات و كذا توزيع الإيرادات؛ فأغلب الاستثمارات تحقق زيادة في الإيرادات و لكن على المدى البعيد، في حين نجدها قليلة على المدى القصير، ذلك أن تكاليفها تُخصم من الإيرادات في ذلك الوقت؛ و بما أن هذا التأثير يمكن تعميمه على مختلف أنواع الإيرادات فإنه يمكن الخروج بنظرة شمولية و موحدة تساعد في تفسير ظواهر عديدة مثل شكل الإيرادات، وتأثير التخصصات على مستوى مهارة الفرد.¹

ويميز بيكر بين نوعين من التدريب:

- التدريب العام: و الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، و كذا في أي منظمة قد يعمل بها؛ و تقدم المنظمة هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل أعبائه؛ فيتحمل الفرد تكلفة التدريب من خلال منحه أثناء التدريب أجرا منخفضا عن أجره العادي و يلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا يرتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام؛ فإدراك المنظمة لسهولة مغادرة الفرد المنظمة ليلتحق بمنظمة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد تكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل الخسارة التي قد تنتج عن تركه للعمل بعد حصوله على التدريب.
- التدريب المتخصص: والذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر منها إذا عمل في منظمة أخرى، وهناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، مثل النفقات التي تتحملها المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، و كذا تكلفة التعرف على إمكانيات الفرد من خلال اختبار و تجريب احتمالات نجاحه أو فشله؛ و يدخل ضمن تلك التكلفة تكلفة تدريب الفرد على تكنولوجيا جديدة للتحكم في معدات خاصة بالمنظمة.

وتزداد قيمة الفرد الذي خضع لهذا النوع من التدريب لدى المنظمة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا مقارنة لما قد تقدمه له منظمة أخرى، و يعود هذا إلى تخصصه الذي قد لا يتناسب مع منظمات أخرى. أما العائد الذي

¹ وهيبه سراج، عبد الحميد ستي، مرجع سبق ذكره.

قد تحققه المنظمة جراء اعتمادها هذا النوع من التدريب فيكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية العالية والمهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

وترتبط تكلفة معدل دوران العمل بتكلفة التدريب المتخصص ارتباطا وثيقا، ويكبد ترك العامل الذي تلقى تدريباً متخصصاً للمنظمة تكلفة رأسمالية باهظة، ما يجعل المنظمة مستعدة للزيادة في راتبه. إن تنوع التدريب (عام أو متخصص)، وكذا معدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، ومن سيتحمل هذه التكلفة (العامل أو المنظمة)؛ ويمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل بـ:

- أن تحصل على إنتاج وعائد أكبر من الأفراد الموجودين حالياً لتعويض الخسارة الناتجة عن ترك الأفراد المدربين ويسمى هذا: "العائد على النجاح".
- أن تدرك المنظمة مسبقاً وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب العمل لمنظمة، وتحتاط لذلك بأن تزيد في أجور العمال بعد تدريبهم مثلاً بدل اللجوء إلى تعويض الخسارة المترتبة على ترك هؤلاء للعمل بعائد الاستثمار.¹

المطلب الثاني: أساليب وطرق الاستثمار في رأس المال الفكري والمحافظة عليه

على اعتبار أن الاستثمار في رأس المال الفكري هو تخصيص جزء من الموارد المالية للمنظمة ابتغاء الحصول على موارد معرفية تمكّن من امتلاك موارد بشرية عالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية وبغية الحصول على البيانات والمعلومات و تخزينها وتحديثها واسترجاعها؛ وأن رأس المال الفكري يعد مشروعاً استثمارياً تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق أهداف مادية تتمثل في الوفورات الناتجة عن المورد المعرفي وذلك جراء انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسين جودته ونوعيته؛ وأخرى غير مادية تتمثل في جودة نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين. ونعرض في هذا الصدد أحد أهم النماذج للاستثمار في اللاملموسات، والذي يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية، من خلال تحديد مجالات الاستثمار وما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول وتراكمها سواء على المستوى الجزئي (المنظمة) أو الكلي (الدولة)، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة؛ ويتعلق الأمر بالنموذج المقدم من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ويتكون من ثلاث مراحل²:

¹ نفس المرجع السابق.

² نفس المرجع السابق.

- (1) الاستثمار اللاملموس: حيث لابد من تخصيص الموارد لمختلف المجالات ذات الأهمية تتمثل في البحث والتطوير (بناء القاعدة العلمية والتكنولوجية)، والتدريب والتعليم (بناء رأس المال البشري)، والإنفاق على المكاتب الخلفية (الموارد والعلاقات).
- (2) تراكم الأصول الفكرية: في هذه المرحلة يستمر الاستثمار والتعلم والخبرة المتراكمة بما يرتقي بالأصول المعرفية والتنظيمية والتسويقية والعلاقات إلى حد التميز على المستوى الجزئي أو الكلي.
- (3) إنشاء القيمة: وهذه هي مرحلة قطف الثمار وفيها نجد المعرفة الجديدة الناشئة في سوق الأصول الفكرية؛ وتدخل منتجات أو خدمات جديدة ويحسن الأداء والإنتاجية على حد سواء نتيجة التميز في الأصول الفكرية (الخبرات والمعارف).¹

1. ماذا تجنى المؤسسة من الاستثمار في رأس المال الفكري

إن من أبرز الفوائد التي يمكن للمؤسسة أن تجنيها من جراء الاستثمار في رأس المال الفكري:

- زيادة القدرات الإبداعية.
- إبهار وجذب العملاء وتنمية ولائهم.
- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقليل الوقت بين كل ابتكار والذي يليه.

والحديث عن الاستثمار في رأس المال الفكري (المعرفي) يعني بالضرورة أن هناك أوجها للاستثمار في مكوناته كلا على حده وأن مظاهر هذا الاستثمار تختلف وتنوع بحسب أهدافها ومؤدياتها فالاستثمار في رأس المال الفكري يعني حتما الاستثمار في صناعته، وتنشيطه، والمحافظة على رأس المال الزبوني والاهتمام به وسنحاول فيما يلي استعراض بعض هذه الأوجه:

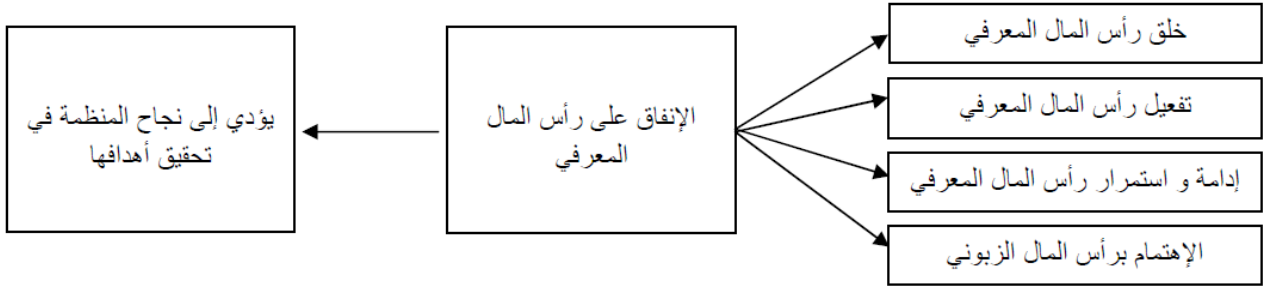
- (1) صناعة رأس المال الفكري: ويعني القدرة لدى المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجلبها للعمل فيها ويتجلى الاستثمار في هذا العنصر من خلال:
 - تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة.
 - تكاليف جذب المهارات التقنية للمنظمة.

¹ نفس المرجع السابق

- تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
 - (2) تنمية رأس المال الفكري: أي قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد والتعاون في حل المشكلات ويظهر ذلك من خلال:
 - تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين.
 - تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في مجتمع العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين (مقاومة المقاومة).
 - تكاليف خلق الأنسجة الفكرية وتمثل بتعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموع المحترفين.
 - (3) تنشيط رأس المال الفكري: ويتعلق الأمر بمجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها بشكل مستمر ويتأتى ذلك من خلال:
 - تكاليف استخدام طريقة العصف الذهني والأساليب الإبداعية الأخرى للعاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار.
 - تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والإنجازات العالية في العمل.
 - (4) المحافظة على رأس المال الفكري: وهي قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة ويتمثل ذلك في:
 - تكاليف التدريب والتطوير المستمرين.
 - تكاليف الحفز المالي والابتكاري.
 - تكاليف التقليل من الاغتراب التنظيمي.
 - (5) الاهتمام بالزبائن (رأس المال الزبوني): ويعني ذلك مدى اهتمام المنظمة بأراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها ويتعلق الأمر ب:
 - تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن
 - تكاليف تقديم الخدمة للزبائن
 - تكاليف منح الخدمة الإضافية¹.
- ويمكن إيجاز أوجه الاستثمار في رأس المال المعرفي وانعكاسه على المنظمة من خلال النموذج التالي:

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

الشكل 1- 8 أوجه الاستثمار في رأس المال المعرفي وانعكاسه على المنظمة



المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص133.

2. أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

تعتبر المحافظة على رأس المال الفكري من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، ويتمثل التحدي الأكبر في تنمية والمحافظة على قدرات الأفراد والمهنيين والمتخصصين الذين يمتلكون المعلومات والمعرفة والقادرون من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها وإضافة ابتكارات حديثة تعزز من موقع المنظمة أمام منافسيها.

ولعل أهم ما تتعرض له المنظمة من جراء عدم محافظتها على رأسمالها الفكري:

- اندثار رأس المال الفكري، وفقدانه لقيمه مما يُنتج انخفاض القيمة السوقية للمنظمة لانخفاض قيمة رأسمالها الفكري.
- هجرة رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى؛ وقد يأخذ معه الأفكار والخبرات الشخصية، فضلا عن البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة إلى المنافسين، مما يشكل خطرا محققا بها.
- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا فشلت المنظمة في فهم احتياجاتهم ورغباتهم ومتطلباتهم.¹

وبما أن موضوع رأس المال الفكري لا يزال حديثا، فإنه من الطبيعي ندرة الكتابات التي تتناول أساليب المحافظة عليه. وعليه، فإنه يمكن في سبيل معرفة أساليب المحافظة عليه الرجوع إلى البحوث والدراسات التي

¹ عادل حرحوش المرفحي، وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص138-139.

تناول: نزييف الأدمغة؛ هجرة الكفاءات؛ الرضا والأداء؛ المناخ التنظيمي؛ معدل دوران العمل؛ معوقات البحث العلمي..

يجدر بالذكر ان الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل كثيرة منها بضع عشرة دراسة عربية، وقد حصل شبه إجماع لدى هذه الدراسات على أن أهم أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

- تنشيط الحفز المادي والمعنوي
- التصدي للتقادم التنظيمي
- مواجهة الإحباط التنظيمي
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي
- تعزيز التميز التنظيمي¹

المطلب الثالث: قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري

لعله من المناسب قبل التطرق إلى موضوع قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري أن نستعرض أهمية هذا الاستثمار حتى يتسنى لنا تبرير حجم الاستثمارات التي يستأثر بها رأس المال الفكري دون غيره من الأصول الأخرى للمنظمة فالاستثمار في رأس المال الفكري:

- يعزز من مستوى أداء المنظمة، وتستثمر المنظمات الرائدة في مواردها الفكرية ما يمكّنها من زيادة مستويات أدائها إلى حد 1 إلى 3 مقارنة بنظيراتها من المنظمات التي لا تولي هذا النوع من الاستثمار كثير اهتمام.
- يعد مؤشرا مهما في قياس ربحية المنظمة، و يساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة أجريت على مجموعة شركات تأمين أمريكية إلى أن أغلب الشركات التي حققت أرباحا عالية في هذا النشاط هي تلك التي أنفقت الجزء الأعلى من ميزانيتها على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و خلق المهارات المعرفية بكل جوانبها، و تؤكد هذه الدراسة أن هذه الشركات استثمرت ما يربو عن 108 تريليون دولارا على المعلومات و أن العائدات التي حققت تفوق كثيرا تلك التي تحققت في كل أنواع الاستثمار الأخرى.
- يحتم على المنظمات أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها ومن ثم تسقيف حدود الاستثمار في كل نوع.

¹ نفس المرجع السابق، ص139.

- يساهم في تشجيع الإبداع والابتكار، حيث أثبتت الدراسات قوة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع والابتكار لدى الأفراد، حيث يتحررون من العمل الروتيني ويتجهون إلى العمل الخلاق وتُفتح أمامهم مجالات أخرى جديدة للإبداع.
- يمكن أن يلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تدنية تكاليف العمل الإداري بشكل لافت، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن إدارة التقاعد والضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة حققت توفيراً في تكاليف إنجاز المعاملات الخاصة بها يصل إلى 90 % نتيجة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، بل ووصل العائد لدى بعض المنظمات إلى نحو مليار دولار سنوياً من خلال أتمه العمليات الإدارية.
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي تمتلك إحدى المكونات الأساسية للتنافسية (منتج جديد، خدمة متميزة...) والتي يدخل رأس المال الفكري في تكوينها بشكل لا غبار عليه.
- تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، فالاستثمار في التكنولوجيات المتطورة والخبرات والمهارات المعرفية المتميزة يمكن أن يضمن جودة إنتاج وسرعة التسليم وأفضلية في المعاملات؛ والخبرة المكتسبة في تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن أن يكون قيماً في دخول منافسين جدد، خصوصاً إذا كان نظام الإدارة شاملاً وواسعاً بشكل يتيح للمنظمة الرقابة على مسارات الوصول إلى تجار التجزئة.
- يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج فالأنظمة الأوتوماتيكية والمهارات المعرفية المتطورة في المنظمة هي الأسلوب الأكثر كفاءة في تنظيم تكاليف عمليات الإنتاج وتقليل التكاليف والتخصيصات الإضافية والحصول على اقتصاديات الحجم في الترويج والشراء والإنتاج والتوزيع.¹

1. معايير الربحية التجارية كأداة قياس لكفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري

- تعددت آراء منظري الإدارة حول المعايير الملائمة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري، فهناك من يرى أن المنظمة لما تستثمر في الأصول المعرفية فإنه لا يمكنها تسجيل تلك الاستثمارات كأصول في الميزانية، لذا تظهر كتدفقات نقدية مالية في جهة التكاليف.
- إن الإنفاق على البحث والتطوير وخلق الكوادر والمهارات المعرفية يولد قيمة، ومن المفروض أن يسجل هذا الإنفاق كاستثمار على الرغم من أن القيمة الاقتصادية غير مؤكدة ويمكن تحديد مؤشرات الاستثمار على مستوى المنظمة من خلال:
- نسبة المبالغ المخصصة من قبل المنظمة للإنفاق على خلق وتكوين الموارد المعرفية مقارنة بالعوائد التي تحققها.

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 158-161.

- المهارات والخبرات المعرفية المتقدمة ونسبتها إلى العائد الكلي من الإطارات البشرية العاملة في المنظمة.
- نسبة الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير والموارد المعرفية الأخرى مقارنة بحجم التكاليف الكلية للاستثمارات في الموجودات الأخرى للمنظمة.¹

وتمثل صعوبة تقدير عوائد الاستثمارات المعرفية أكبر عائق يواجه طرق تقويم هذا النمط من النشاطات، إذ أن أغلب هذه الطرق تعتمد على الافتراض وأنها تستند على عدة متغيرات مستقلة؛ لذا فإنه يمكن اللجوء إلى مدخل الربحية التجارية لمعرفة العائد المتوقع لقرار الاستثمار المعرفي (Knowledge Investment Decision) وقد حضي هذا المدخل بقبول عدة كتّاب ومنظرين؛ ويستند على الربح الصافي بعد خصم التكاليف؛ ويعتمد هذا المدخل عدة معايير نستعرضها فيما يلي:

4. معيار عائد الاستثمار البسيط Simple Rate of Return AR: وهو أحد معايير الربحية التجارية، ويمكن أن يعبر عن كفاءة أداء المنظمة عندما تخصص مبلغاً معيناً للاستثمار في الموارد المعرفية أو تكوين الخبرات التي تساهم في تطوير وتحسين العملية الانتاجية، وقد حُدِدت النسبة المقبولة لهذا المؤشر بـ 2 كحد أدنى ويحسب هذا المؤشر كالتالي:

$$AR = \text{صافي الربح المتحقق} / \text{الكلفة الاستثمارية الأولية}$$

$$AR = Q(AP - AC) / CI$$

بحيث:

AR = معدل العائد البسيط للاستثمار المعرفي

Q = حجم المورد المعرفي في المنظمة/ رأس المال المعرفي

AP = معدل قيمة المورد المعرفي

AC = معدل كلفة المورد المعرفي

CI = الكلفة الأولية الكلية المخصصة لمشروع البناء المعرفي في المنظمة.

5. معيار فترة استرداد رأس المال: ويركز هذا المعيار على الوقت اللازم لاسترداد المبالغ المستثمرة في تنفيذ برنامج إعداد رأس المال الفكري للمنظمة بصرف النظر عن التدفقات النقدية المحققة بعد فترة

¹ نفس المرجع السابق، ص 162.

الاسترداد وكذا مقدار هذه التدفقات وبناء على ذلك يُختار البرنامج المقترن بأقصر فترة استرداد وهذا على ضوء المعادلة:¹

$$P.P. O= C *N/SUMQ(AP-AC) \quad \text{مع } N = \text{عدد سنوات المشروع}$$

6. معيار صافي القيمة الحالية للعائد Net Present Value NVP: يركز بعض المنظرين على ضرورة التمييز بين قيمة الوحدة النقدية خلال السنوات المختلفة من عمر مشروع برنامج الاستثمار في رأس المال الفكري على النحو الذي يعكس قيمتها في الوقت الحاضر، بشكل آخر، مراعاة عامل الزمن في حساب عائدات و تكاليف برنامج الاستثمار المعرفي المقترح؛ و يتحقق ذلك من خلال ما يسمى معامل الخصم DiscoUnting Factor و الذي يخفض هذه العائدات و التكاليف بما يوازي قيمتها في الوقت الحاضر؛ إذ تتم المفاضلة بين القيمة الحاضرة للعائدات و القيمة الحاضرة للتكاليف خلال فترة حياة إعداد البرنامج الاستثماري المعرفي؛ و على ضوءها يتم قبول البرنامج الذي يحقق قيمة حاضرة موجبة لصافي العائد. و يحسب كالتالي:

$$NPV=ZI*MI(PI-CI)$$

بحيث

NPV = صافي القيمة الحالية للعائد

ZI = معامل الخصم في السنة

MI = حجم الإنتاج المتوقع من البرنامج الاستثماري المعرفي في السنة

PI = قيمة الوحدة الواحدة من المورد المعرفي في السنة

CI = الكلفة الإنتاجية للوحدة الواحدة من المورد المعرفي في السنة

إلا أنه يعاب على هذا المعيار صعوبة اختيار أفضل البرامج في حال وجود عدة بدائل ذات قيمة صافية موجبة.²

7. طريقة العائد السنوي للخصوم: ويرمي هذا المعيار إلى تحديد العائد السنوي الصافي للبرامج الاستثمارية المعرفية البديلة لاختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد سنوي صافي وهو القيمة الحاضرة للعائد السنوي المخصوم بمعدل فائدة محدد و يأخذ هذا المعيار بعين الاعتبار عنصر الزمن الذي يحدد توزيع التكاليف الأولية للبدائل الاستثمارية المقدمة من طرف المنظمة على نحو متساو خلال سنوات عمر البرنامج، عنصر

¹ نفس المرجع السابق، ص 166.

² نفس المرجع السابق، ص 167.

معدل الفائدة السنوي المركب فضلا عن معامل استرجاع رأس المال الذي يحدد معدل خصم التكاليف الأولية للمشروع خلال حياته وصولا إلى القيمة الحاضرة لهذه المبالغ في بداية حياة تنفيذ البرنامج الاستثماري.¹

¹ نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل

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 تساعدها 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.

وبعد ذلك، تناولنا أساليب وأدوات قياس رأس المال الفكري حيث تكتسي عملية إدارة رأس المال الفكري وقياسه أهمية بالغة، وتوصلنا إلى استنتاج يشير إلى أنها ما زالت في مراحلها الأولى، ولم يتوافق المفكرون بعد على طريقة موحدة لقياسه وتحويله إلى بيانات قابلة للتحليل والاستفادة في قياس أداء المؤسسة، فتجد المؤسسة صعوبة في عملية القياس نظرا للطبيعة غير المادية له، وتوجد العديد من المقاييس الخاصة برأس المال الفكري من أبرزها مقاييس القيمة السوقية، مقاييس 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 المرعبة.

وسنحاول في الفصل المقبل استعراض أداء المؤسسات بما في ذلك مكوناتها وتفسيرها، وفهم العلاقة بين هذا الأداء وبين رأس المال الفكري، مع محاولة ربط هذه العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري وأداء المؤسسات.

الفصل الثاني:

علاقة رأس المال الفكري بأداء المؤسسة
الاقتصادية

متابعة أداء المؤسسات، ولا سيما الاقتصادية منها، يعد من أبرز القضايا التي تشغل فكر المسيرين، إن لم يكن الأهم على الإطلاق، بالنسبة لكل من له صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة. وذلك لأن الأداء يعكس النتائج المتوقعة من كل نشاط، ما جعل من الضروري تحديده وضبط معانيه. فبتعريفه الدقيق، يمكن استنباط مؤشرات قياس وتصوير آليات لتحسينه. ومع ذلك، فإن تعقيد هذه المهمة يتجلى في تعدد المداخل والزوايا التي يُتناول منها الموضوع، سواء من حيث معادلته بالكفاءة والفعالية، أو قصره على المورد البشري، أو تعميمه على جميع الموارد المستخدمة في المؤسسة، إلى جانب التعامل معه بشكل نقدي أو مادي. ورغم الأهمية الكبيرة التي تضيفها الأصول المعرفية على تحسين الأداء على المستويين الكلي والجزئي، إلا أن العديد من الدول والمنظمات تتجاهل هذا الجانب، وتعتمد في تقييم أدائها على المؤشرات التقليدية المتعلقة بالإنتاج.

ويميز عصرنا الحالي ظهور اقتصاديات المعرفة التي تعتمد على صناعات تستند بشكل أساسي إلى المعرفة، حيث تسود سلع وخدمات ذات طبيعة غير ملموسة، تختلف بطبيعتها عن المنتجات التي اعتدنا عليها في الماضي القريب. ويمكن اعتبار الأصول المعلوماتية أو رأس المال المعرفي بمثابة "الأصول الخفية"، التي تشكل قاعدة صلبة لنمو وازدهار هذه الاقتصاديات، كما تعد مصدراً لثرائها، ومحركاً للابتكار والإبداع الذي يمدّها بالحيوية والاستمرارية.

ولا شك أن الاستثمار في هذه الأصول، أو ما يسمى برأس المال الفكري، يرتبط بشكل وثيق بأداء المنظمات. لذا، سنتناول هذا الموضوع في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث التالية.

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 لتأثيرها 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.

1. 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 لكل شيء Préformage ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس¹ Petit Larousse، وسنحاول إعطاء مجموعة من التعاريف لتوضيح هذا المفهوم.

(أ) التعريف اللغوي: الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله، والاسم هو الأداء، ونقول أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به.²

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

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، ص 86.

² ابن منظور، لسان العرب، ص 26.

³ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ص 86.

- يعرفه A. Kherkham على أنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"¹
- وحسب Bromiley و Miller فالأداء هو "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة"²
- بينما حسب P Druker فهو "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"³
- ويعرف أيضا على أنه "البحث عن تعظيم العلاقة بين كل من الموارد والنتائج وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة"⁴
- كما يعرف الأداء بأنه "عبارة عن الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة"⁵
- ويعرف أيضا على أنه "المنهج المنظم الذي تسلكه المؤسسات لتحقيق غاياتها ومرامها"⁶
- 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.

2. 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، وعبارة أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية

¹ الشيخ الداوي، تحليل النصوص النظرية لمفهوم الأداء، ص218.

² وائل محمد صبيحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ص38.

³ 2 Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker, p73.

⁴ Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers : le projet décisionnel dans sa totalité ,P40.

⁵ حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات-تجربة جمهورية السودان، ص2.

⁶ دحماني محمد دريوش ومنصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص733

في أي هدف تسعى إليه المنظمة كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة"¹ ،
وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية:²

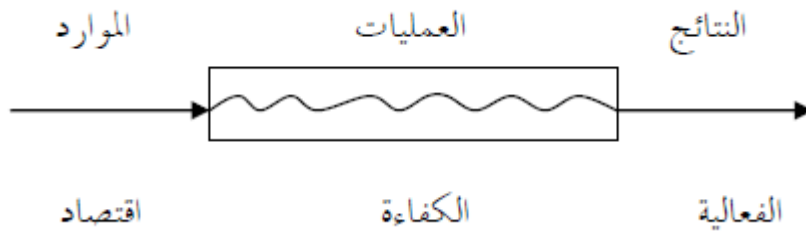
$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المدخلات}$$

(2) -2- الفعالية: يرى M Kalika أن: "الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة،
وهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، بل إنها تتضمن الكفاءة"³ ، تحسب الفعالية
بالعلاقة التالية:⁴

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

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 طبقا للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى
كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.⁵

الشكل 2-2 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



Source : Angèle Renaud, Nicolas Berland. Mesure de la performance globale des entreprises.

« Comptabilité et environnement », Poitiers, France, May 2007, p4.

¹ Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, p480.

² أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ص68.

³ Kalika Michel, Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances, p328.

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص67.

⁵ تور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، ص59

من خلال الشكل 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"¹ 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 معا.

(3) الإنتاجية²: وهي مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المنظمة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية، وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) لمتحصل عليه في النشاط الإنتاجي، وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج (المدخلات)، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال... الخ، ويأخذ المقياس الصيغة التالية:

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

3. مجالات الأداء ومقارباته

لقد تعددت مجالات الأداء ومقارباته بتعدد وجهات نظر الباحثين، ويمكن إدراجها ضمن ثلاث مجالات على النحو الآتي:³

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 أهدافهم⁴، 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 ماليًا عاليًا تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملاتها مع فرص

¹ السعيد بريش ونعيمة يحيواوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها - دراسة حالة ملبنة الأوراس، ص 29.

² ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، ص 20.

³ طاهر محسن منصور الغالي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، ص 89-

90.

⁴ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ص 45.

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 المختلفة¹

- يعد الأداء المالي الهدف الأساسي للمنظمة، وأما الأهداف الثانوية فيمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي² 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.

2. مجال الأداء العملياتي: يعتمد هذا المجال على المؤشرات العملية التشغيلية بالإضافة إلى المؤشرات المالية، ومن بين أهم المؤشرات العملية للأداء³:

- أ - الإنتاجية: عرفها Kostas 1997 على أنها "هي التي تركز على العلاقة بين المخرجات والمدخلات، سواء في صورة كمية أو قيمية، أي أن الإنتاجية هي عمل الأشياء بطريقة صحيحة، بصرف النظر عن القيمة التي تقدمها المنظمة للعملاء"⁴

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

• يعرف B. Dubois و Ph. Kotter رضا العملاء على أنه " شعور الزبون الناتج عن المقارنة بين خصائص المنتج مع توقعاته"⁵

• ويعرف أيضاً على أنه " حالة نفسية ناتجة عن عملية الشراء والاستهلاك"⁶

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:

¹ نفس المرجع السابق.

² العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، ص 145-

.146

³ نفس المرجع السابق ص 150-153.

⁴ عوض رونالد نعيم عبد الله، دور الابتكار في رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة، ص 473.

⁵ Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction des clients, p22.

⁶ جمال خنشور، أثر القيمة - الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، ص 382.

- 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"¹
- 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"²

ومن التعريفين السابقين فإن الميزة التنافسية هي نقطة قوة المؤسسة وقدرتها على تلبية حاجات الزبائن أفضل من منافسيها، وذلك باتباع طرق واستراتيجيات جديدة. وللميزة التنافسية مجموعة من الخصائص³ :

- نسبية أي أنها تتحقق بالمقارنة وليس مطلقا.
 - تؤدي حتما 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، وهي⁴ :
- 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 آنفا، فالانتقال الأفقي للمعلومات لا يؤثر وحده على الفعالية

¹ محمد حباينة، مرجع سبق ذكره، ص55.

² Porter M, L'avantage concurrentiel des nations, P48.

³ محمد عبد حسين ونعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، ص155.

⁴ Marmuse Christian, Politique générale : Langages, modèles et choix stratégique, p 105.

التنظيمية، بل لابد كذلك من إدراج الانتقال العمودي، وهو يمثل تبادل المعلومات بين إدارة المنظمة ومستوياتها المختلفة.

- مرونة الهيكلية: وهي مقدرة الهيكلية التنظيمية على التغير 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 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.

4. العوامل المؤثرة في الأداء

توجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحكم أداء المؤسسة، وتتمثل العوامل الداخلية في: الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة ودرجة الألية 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: وتتمثل في مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم ما يلي:

- 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؛

¹ مراد كواشي، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة، ص 186.

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

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

- 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 وتضم 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؛
 - 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 وفرة 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.

¹ نفس المرجع السابق، ص 92 – 93.

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

(1) 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.

1. أبعاد وجوانب الأداء

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

1.1. البعد التنظيمي للأداء: الأداء التنظيمي هو الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي وهذا من أجل تحقيق أهدافها، وإعطاء صورة واضحة لمسيرى 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.

1.2. البعد الاجتماعي للأداء: ويتمحور هذا البعد من خلال ست 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.

1.3. 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.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

² عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، ص 117.

2. 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.

حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى¹ :

(1) الأداء الداخلي: يعتبر هذا الأداء ناتج عن تفاعل مختلف الأداءات الفرعية للمؤسسة أي مختلف

الأداءات 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 تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

(2) 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 سلبا أو إيجابا على الأداء مما يجبر المؤسسة على القيام بتحليل نتائجها.

2. حسب معيار الشمولية :

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي² :

(1) الأداء الكلي: يتجسد في إنجازات كل الوظائف والأنظمة الفرعية التي تحققها مجتمعة، ومن خلال

الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة كالاستمرارية والربح.

¹ مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات

باتنة، ص52.

² عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص89.

(2) 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.

5. حسب المعيار الوظيفي :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداءات الوظائف الأساسية في المؤسسة، ويشمل¹:

- (1) أداء الوظيفة المالية: ويمثل قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة وبالتالي فإن هذا البعد يتحقق من خلال الرفع من المردودية وتعظيمها.
- (2) أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، من خلال إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبتكاليف أقل، بالإضافة إلى تخفيض الأعطاب الناتجة عن طريق توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.
- (3) 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.
- (4) أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق مثل حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلك.

8. حسب معيار السلوك :

وهذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء المهمة والأداء الضمني²:

- (1) 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.

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، ص 118 – 119.

² هيرمن أجينس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ص 116.

(2) الأداء الضمني: ويتمثل في السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، ومن بين تلك السلوكيات مثلا: 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.

1. إدارة الأداء

نظرا 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 وعلى المستوى الجزئي لأي من وظائف وأنشطة وإدارات المنظمة.

1. مفهوم إدارة الأداء:

- يرى ديزلر 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 متشابكة 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، ص39.

² نوال يونس محمد، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء: دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في هيئة التعليم التقني، ص108.

³ حاتم نبيل، الرقابة على الأداء في الدوائر الحكومية، ص101.

هناك اختلاف نسبي بين مختلف المؤشرات التي حددها الباحثون، ومن بين أبرز هذه المؤشرات نجد¹:

- (1) 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.
- (2) تقييم الأداء: هو العملية التي من خلالها تحصل المؤسسة على معلومات مهمة عن كيفية إنجاز العامل لوظيفته بشكل أفضل، وتتمثل أهمية تقييم 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 لمدى 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.

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

² علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، 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، ص 48.

⁴ محمد نشوان الواكي، تقويم الأداء وأثره على الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية على الخطوط الجزية اليمنية، ص 71.

⁵ حسين صادق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، ص 218.

- 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 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 انحرافات 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.

(3) 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.

2. 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 وتنوع مجالات استخدامها وابتكار منتجات وطرق ووسائل إنتاج متطورة باستمرار³.
- يرتبط الأداء بالمخرجات التي تسعى أي منظمة إلى بلوغها وتحقيقها، والأداء يدل على ما يتمتع به العاملون من مهارات، قدرات وإمكانيات 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 المرجوة.

¹ دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، ص41.

² مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المئوية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، ص31.

³ علي السلي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، ص198.

2. 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 أداءها ما يلي²:

- 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 والهادفة.
- 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.

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.

¹ حاتم نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، ص 108.

³ حاب الله شريف، دورة التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن سوق

أهراس، ص 97.

5. شروط مقياس الأداء:

توجد العديد من الشروط والمعايير التي تستعمل التحقق من كفاءة مقياس الأداء وموضوعيتها، ومن أبرز هذه الشروط نجد¹:

- (1) الثبات: نتأكد من ثبات المقياس إذا أعدنا القياس والتقويم في الشروط نفسها، ولكن في مدد زمنية متباعدة والوصول إلى نتائج متقاربة نسبياً، فقدره المقياس الدائمة على القياس وثباته من الشروط الأساسية لصحة أي مقياس أو بطلانه.
- (2) الموضوعية: ابتعاد المقياس عن الذاتية أو تحيزه وعدم تأثره بالمتغيرات الخارجية التي لا علاقة لها بأداء المؤسسة.
- (3) الوضوح: أن يكون المقياس واضحاً، بسيطاً ودقيقاً، على أن يستطيع قياس الفروق مهما كانت قليلة.
- (4) سهولة الاستخدام: إن سهولة استخدام المقياس وقلة الوقت والجهد الذي يحتاجه المقياس من الأمور الأساسية التي يجب توافرها في المقياس.
- (5) 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.

8. مقاييس وأساليب قياس الأداء:

(1) 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، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية، ويعتبر مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة من أكثر المؤشرات انتشاراً واستعمالاً خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه

¹ حسين صديق، مرجع سبق ذكره، ص 223.

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 لمليون وحدة تتم معالجتها، وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يمكن تطبيقه على جميع وظائف المؤسسة ليس فقط وظيفتي البيع والشراء³.
- 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 وناتج 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 هي⁴:

- لا تعبر مقاييس الأداء الاستراتيجي عن قيمة الأصول الجارية فقط، وإنما تعبر أيضا عن قدرة تلك الأصول على تكوين ثروة في المستقبل؛

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص223.

² محمد أحمد أبو قمر، تقوين أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، ص28.

³ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص225.

⁴ وحيد رثعان الختانتة ومنصور إبراهيم السعايدة، مستوى إدراك الشركات الصناعية، المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس الغير مالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باستخدام الأداء، ص6.

- 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.
- (2) 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 أداؤها، وقد بين كل من "نورتن وكابلن" الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازن¹:
 - 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.
- 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 التالي يوضح مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة. كما نميز بين عدة أنواع للوحات القيادة، نلخصها في الجدول التالي:

جدول 2 - 4 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 الأداء	-محدودية القيادة التشغيلية. -التركيز على المؤشرات المالية فقط دون غيرها. -تأخر وصول المعلومة.
لوحة القيادة بيزل	تشكيل العمليات من اجل	-يركز على القيادة	-قلة الترابط بين المؤشرات.

¹ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 223 – 224.

الفصل الثاني: علاقة رأس المال الفكري بأداء المؤسسة الاقتصادية

-الاهتمام بالجانب التشغيلي دون الاستراتيجي.	التشغيلية. -سرعة ومصداقة المعلومات	قيادة الأنشطة التشغيلية.	
-نظرة جزئية للأداء	-تجانس المعلومات	مؤشرات مالية من اجل مراقبة التكاليف.	لوحة قيادة متابعة التكاليف

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

يتبين لنا من خلال الجدول: 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:

جدول 2 - 5 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 الموردون الجدد.
المجتمع المالي (الساهمون)	-العائد على السهم. -القيمة السوقية للسهم.	-القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالاستراتيجية المتبعة.

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبيحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي تكاملي، ص 493.

الفصل الثاني: علاقة رأس المال الفكري بأداء المؤسسة الاقتصادية

-العائد على حق الملكية.	-العائد على حق الملكية.	
-عدد الترقيات من الداخل. -معدل الدوران.	-عدد الاقتراحات. -الإنتاجية. -عدد الشكاوى.	المتعاملون
-عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة. -مستوى التعاون في المواجهات التنافسية.	-عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة. -العلاقات مع الأعضاء والطاقم.	الجهات التشريعية
-عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات. -عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات.	-عدد الاجتماعات. -عدد المواجهات غير الودية. -عدد مرات تكوين الائتلافات. -عدد القضايا المرفوعة.	جمعيات حماية المستهلك
-عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة.	-عدد اللقاءات. -عدد المواجهات غير الودية. -عدد مرات تكوين الائتلافات. -عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة. -عدد القضايا المرفوعة.	المدافعون عن البيئة

المصدر: طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبيحي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي تكاملي، ص 493.

- 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.

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف، ص 16 – 17.

- العمليات: دراسة عملية تحسين العمليات الأساسية في الإنتاج، الإسناد 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.

9. • مقاييس الأداء ل Barillot حسب الكفاءة والفعالية:

قام Barillot بوضع مجموعة من المقاييس تربط بين الكفاءة والفعالية في العديد من المجالات نوضحها في الجدول التالي:

جدول 2 - 6 مؤشرات Barillot للأداء حسب الكفاءة والفعالية

مؤشرات	الكفاءة والفعالية	مجال القياس
-الأرصدة الوسيطة للتسيير -القدرة على التمويل الذاتي -رأس المال العامل -الخزينة -الهيكلية المالية	الفعالية	مؤشرات الأداء المالي الفعالية
-المردودية المالية -المردودية الاقتصادية	الكفاءة	
-إرضاء الزبائن من حيث النوعية، السعر، قيمة الاستعمال -إرضاء الزبائن من حيث العلاقات المحبوبة معهم (احترام الأجل، احتجاجات الزبائن، نوعية العلاقات...) -وفاء الزبائن (جذب الزبائن، المحافظة عليهم، مغادرة الزبائن...)	الفعالية	مؤشرات قياس الأداء مع الزبائن

الفصل الثاني: علاقة رأس المال الفكري بأداء المؤسسة الاقتصادية

-التنافسية: قوة الزبائن الكبار، الحصص من السوق الوطنية والدولية.		
-مردودية إجراء الزبائن	الكفاءة	
التنافسية: تحديد الأسواق الجديدة، الاحتياجات الجديدة للزبائن الجدد	الفعالية	مؤشرات أداء عمليات الإبداع في مجال الأسواق
تكاليف دراسة السوق	الكفاءة	
-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.	الفعالية	الإبداع في مجال المنتجات
-التكاليف: مصاريف البحث والتطوير، مصاريف البحث في المنتجات النهائية، مصاريف البحث الموجهة إلى منتجات جديدة.	الكفاءة	
-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). -ثمن البيع مقارنة مع المنافسين (نوعية المنتج). -الكفاءة الإنتاجية: مردود التقنيات، نسب استغلال الآلات، مردود المواد-التكليف-الهيكلية-التكاليف. -الإنتاجية: إنتاجية اليد العاملة (المردودية).	الفعالية	مؤشرات أداء عمليات الإنتاج

الفصل الثاني: علاقة رأس المال الفكري بأداء المؤسسة الاقتصادية

-إرضاء الأجراء. -الوفاء، التحفيز (معدلات الغيابات). -استقرار العدد ووزن الأفراد المؤقتين.		
-الكفاءة الإنتاجية: الإنتاجية الظاهرة لليد العاملة، المردودية، ميزانية التكوين، زمن التكوين.	الكفاءة	

المصدر: عبد المللك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 8 – 9 مارس 2005، 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 لال البيت الأردنية: دراسة ميدانية، ص 91.

المبحث الثاني: دور رأس المال الفكري بأداء المؤسسة الاقتصادية

إنه واضح بما لا يدع مجالاً للشك أن هناك علاقة وطيدة بين الاستثمار في رأس المال الفكري والأداء العام للمؤسسة الاقتصادية ذلك أن الاستثمار في رأس المال الفكري يمكن هذا الأخير من أدائه للمهام المنوطة به بأكثر كفاءة وأعلى جودة وفي أوقات أقصر بكثير من ذي قبل. وسنحاول إبراز هذا في ثنايا هذا المبحث من خلال مطالبه الثلاثة والتي تتناول:

- علاقة رأس المال الفكري بالأداء عموماً
- علاقة رأس المال الفكري بالميزة التنافسية
- دور رأس المال الفكري في عملية خلق القيمة

المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري بأداء المؤسسة الاقتصادية

تتركز البحوث التي تتناول العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة من خلال إثارة ثلاث إشكاليات:

- الدراسات التي تتناول إبراز القيمة (value-relevance studies) والتي تركز على الإنتاجية والأداء المالي؛
- المداخل التي تركز على وضيفة الإنتاج (Production process) والذي يركز على الأداء التشغيلي (Operational performance)
- مدخل نظرية الموارد (Resource-Based View) والذي يركز على الأداء التنافسي للمنظمة.

1. الدراسات التي تتناول إبراز القيمة (value-relevance studies) أو أولوية الأداء المالي

وتركز هذه الدراسات على بعض اللاملموسات مثل الاستثمار في البحث والتطوير وبراءات الاختراع. وتهتم هذه الدراسات التطبيقية بالعلاقة بين العلاقة القائمة بين مردودية السند (Price return index) والاستثمار في الأصول اللامادية للمنظمة؛ وترتكز هذه الدراسات على فرضية قدمها Grabowski & Muller في 1978 والتي مفادها أن المنظمات المتواجدة في بيئة صناعية قائمة على البحوث المكثفة تحقق مردوديات عالية ويفوق رأس مالها الفكري المعدل. وقد قاد هذان المنظران اتجاهها بحثياً في أمريكا الشمالية هدف في مرحلته الأولى إلى تقديم تفسيرات تطبيقية ل FASB عما إذا كانت نفقات البحث والتطوير تحقق عوائد إضافية على مستوى الأداء؟ وقد أثبتت هذه الدراسات فيما بعد علاقة موجبة ومستديمة بين الربحية المالية المستقبلية لمنظمة ما واستثماراتها على البحث والتطوير، أو الإعلان..

واعتمادا على نموذج Ohlson في 1995 بين Sougiannis أن زيادة الإنفاق على البحث والتطوير يقود إلى تحقيق ربحية على مدى أكثر من 7 سنوات ويزبرز بأن هناك علاقة موجبة بين سعر السهم والإنفاق على البحث والتطوير؛ وكذا بين مردودية السند وهذا الاستثمار؛ وفي ذات الاتجاه يلاحظ Lev & Sougiannis أن هناك علاقة محسوسة بين رأس مال البحث والتطوير والمردوديات المتوقعة للسند مع اقتراح استحداث وسيلة تقييم أسهم التي تستثمر بشكل مكثف في عمليات البحث والتطوير. من جانبهم، يؤكد Chan & all هذه الفرضية، ويلاحظون أن المنظمات ذات الإنفاق الكبير على البحث والتطوير (بالنسبة لقيمتها السوقية) تتجه إلى تحقيق مردوديات سابقة ضعيفة وتقييم سلبي (un biais de sous valorisation) مقترن بخلل في الإفصاح عن اللاملموسات، وبالرغم من اختلاف عميقة في نتائجها، إلا أن هذه الدراسات تتفق على وجود معدل استجابة إيجابي للإفصاح عن الإنفاق على البحث والتطوير، حتى في حال انخفاض الأرباح. في حين يرتفع معدل الدلالية للمقشرين بشكل لافت، ويعود هذا بدون شك إلى عدم تجانس قياسات المردودية¹.

2. الدراسات التي تتناول الإنفاق في اللاملموسات كمؤشر للأداء العملياتي Operational performance

توصلت الدراسات المهمة بالعلاقة بين ربحية الاستغلال (مداخيل العمليات/إجمالي المبيعات) (operating income total sale/) والاستثمار في رأس المال الفكري إلى وجود علاقة صلبة بينهما ويؤكد بعض المنظرين على أن الإنفاق على رأس المال الفكري خلال سنوات عديدة يمكن المنظمة في حال نجاحها من زيادة الهوامش التشغيلية. وتتفق هذه الملاحظات مع بحوث أخرى تؤكد أن الإنفاق على البحث والتطوير يمثل استثمارات محققة لفوائض على مستوى نتائج الاستغلال المستقبلية للمنظمة. وبهذا، تمثل القيمة الجوهرية لهذه الاستثمارات (Intrinsic value) القيمة المحيئة لنتائج الاستغلال المستقبلية الناتجة عنها. وتعامل هذه الدراسات مع رأس المال الفكري كمورد، شأنه شأن الأصول الملموسة الأخرى، وتقترح إدماجه في العلاقة بالأداء التنافسي للمنظمة².

3. الدراسات التي تضع الموارد اللامادية في قلب الميزة التنافسية:

حسب مدخل نظرية الموارد (Resource-Based View)، فإن موارد المنظمة هي التي تمكنها من تحقيق الأرباح والمحافظة على الميزة التنافسية بشكل مستديم. وقد توصلت دراسات حديثة تهتم بالعلاقة بين الموارد

¹ Inès BOUDEN & Jean-François CASTA, L'identification du capital immatériel dans les états financiers : problématique et enjeux.

² lbb

اللامادية للمنظمة والأداء التنافسي (Strategical advantage/disadvantage) إلى أن استدامة الأرباح التشغيلية (المتثلة في نتيجة الاستغلال)، والربح الخاص للمنظمة (الفرق بين الربح الذي حققته المنظمة ومعدل أرباح منظمات القطاع) من جهة والاستثمار في اللاماديات من جهة أخرى تشكل علاقة متداخلة. وبرز (Villalonga) في 2004 في دراسة أجراها على عينة من 1992 منظمة أمريكية مسعرة تمت ملاحظتها في الفترة الممتدة بين 1981 و1997 أن الموارد اللامادية مرتبطة إيجابيا مع ديمومة الأرباح أو الخسائر المحددة. هذا ما يدفع باتجاه إثبات الفرضية المحورية لنظرية الموارد، إلا أنها تبرز أيضا أنه يمكن أن تقع المنظمة في شرك بعض الأصول اللامادية التي قد تقودها إلى خسارة تنافسية مستدامة¹.

المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية

يرى مايكل بورتر في معرض تحليله للنشاطات الداخلية للمنظمة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المنظمة، مما يلزم هذه الأخيرة بتنمية كفاءة هذه الموارد ودعمها، لتتبوأ مكانتها في طليعة الموارد الإستراتيجية وتمكّن المنظمة من الوصول إلى أداء متميز وتوفيق تنافسي وسط بيئة يسمها التعقيد والشراسة. و ما فتئ وعي المنظمات الحديثة في ظل هذه البيئة يتنامى بشأن الرأس مال الفكري وأنه العامل الإنتاجي الأوحده الذي بإمكانه إكسابها ميزة تنافسية مستدامة، وأن القدرات العقلية لرأس المال الفكري تزيد بشكل مطرد مع تزايد معدلات المعرفة لدى الموارد الفكرية، وبالتالي تزايد الأهمية الإستراتيجية التي تدفع باتجاه التحول من الاقتصاد المبني على المعلومات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والعقول الذكية التي تتمثل في إجمالي المعرفة والقدرات التي تحوزها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتي تعتبر المصدر الجديد للميزة التنافسية لتلك المنظمات؛ وبعد تفوق العنصر اللاملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيمة الحقيقية لموجوداتها الملموسة. فرأس المال الفكري في ظل هذا الاقتصاد ذا أهمية بالغة من حيث كونه مصدرا رئيسا لربحية المنظمة ودعمها أساسية لتنافسياتها، فالاهتمام برأس المال الفكري إذًا ضرورة تملحها التحديات الراهنية والتسارع المهول في التكنولوجيا، وهذا ما جعل منظري الإدارة يقررون بأنه لا مستقبل لأي منظمة لا تنمي رأسمالها الفكري ولا تديره بجدية وفعالية وإتقان².

ويهدف الاتجاه الحديث في الإنفاق على رأس المال الفكري والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس مال فكري في المنظمات إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة بإمكانها دعم المنتجات والخدمات المطورة تحت مظلة المعرفة، ويمثل هذا الاتجاه بديلا عن ذلك الذي يركز على تطوير منتج بعينه أو سلسلة منتجات مترابطة في أحسن الظروف؛ وإذا كانت الميزة التنافسية قديما قابلة

¹ lbb.

² غياط شريف، فيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية.

للاستدساخ أو الأندثار و الأضمحلال، فإن الميزة التنافسية الحالية المستندة إلى المعرفة تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة و لا يمكن تقليدها بسرعة و يتسق هذا تماما مع خصائص المورد الاستراتيجي الذي يتميز ب: أنه ثمين؛ أنه نادر؛ أنه لا يمكن تقليده بسهولة؛ أنه لا يمكن إحلاله.

وإذا ما قمنا بمطابقة هذه الخصائص مع رأس المال الفكري وجدنا أن رأس المال الفكري:

- مورد ثمين ذلك أنه يحمل معرفة متفردة تساهم في تحسين العمليات والمنتجات، ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية؛
- أنه مورد نادر لأنه محصلة تراكم خبرات العاملين ومعارفهم التطبيقية، ويستمد ندرته من كونه مبني على الخبرات السابقة لنفس المنظمة؛
- أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، إذ أن المعارف الموجودة في منظمة ما هي خاصة بها وتحمل خصائصها وبصماتها التي بنتها على مدى مراحل زمنية قد تطول أو تقصر، وأنفقت عليها نفقات وكلفها تكاليف باهظة، ويزيد صعوبة التقليد هذه أنه محل مشاركة مجموع العاملين ما يميزه عن كافة المنظمات الأخرى؛
- أنه مورد لا يمكن إحلاله إذ أنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتداؤب بين العاملين، وهذا ما يجعل من الميزة التنافسية صعبة الاستمرار حال تغير أو دوران العاملين والكفاءات البشرية التي أنتجتها¹.

و أوضحت الكثير من الدراسات أن هناك ارتباطا كبيرا بين رأس المال الفكري و الأداء التنافسي وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية بشكل متباين ف ستيوارت (Stewart) يرى أن الموارد الفكرية هي أهم موارد المنظمة و أن استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المفضي بالضرورة إلى التميز التنافسي، و هذا من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن و النظم و العمليات و المعرفة الجماعية إلى رأس مال، في حين أوضح بفيفر (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير و المتميزة بعوامة الأسواق و شدة المنافسة و تغير أذواق الزبائن تعدد احتياجاتهم، لا تزال تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وبالتالي جودة منتجاتها عن طريق الابتكار و تطوير الوظائف و العمليات من خلال الاستفادة من رأسمالها الفكري، وهذا يؤكد الدور الأساسي لرأس المال الفكري في تعزيز أداء المنظمة و ميزاتها التنافسية إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة؛ و بين قوان (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها الفكري و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها إلى تطبيقات يمكن من خلالها تحقيق مستويات عالية من الأداء وبالتالي تحسين للقدرة

¹ محمد زبير شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية.

التنافسية. في حين يشير (Youndt) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محددًا أساسيًا لنجاح المنظمة وبالتالي يتطلب من المنظمات التي تتبغى التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية وتجذب الكفاءات القادرة والماهرة أكثر من تلك التي يمتلكها المنافسون، وعليه فإن المطلوب من العاملين هو الانتقال من العمل النمطي الروتيني إلى العمل المعرفي الذي يتوسع فيه نطاق المسؤولية لتشمل نشاطات أوسع وأعمق؛ وبحسب مالون (Malone) أن كفاءة استثمار رأس المال الفكري تنعكس إيجابًا وبالضرورة على مستويات الأداء والربحية بدليل نمو المبيعات وزيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية؛ وحسب براون (Brown) فإن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المنظمة بسبب استبعاده للعمال الغير أكفاء والقدرة على استقطاب العمال الأذكياء الذين يأخذون على كواهلهم تبعات الابتكار والتجديد للمنتجات والخدمات المقدمة للزبائن¹.

1. دور إدارة رأس المال الفكري في بناء وتوليد الميزة التنافسية:

إن إدارة رأس المال الفكري تدعم الجهود للاستفادة من الأصول الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة وأن توزيع المعرفة يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في إنتاج الإبداعات ومنه إكساب المنظمة ميزة تنافسية². إن اعتماد مدخل رأس المال الفكري في توليد وخلق الميزة التنافسية للمنظمات القائمة على المعرفة في ظل البيئة الراهنة والتي يسمها التعقيد والتغير المتسارع يعد عملية متداخلة ومعقدة، إذ أنه من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، لكي تضمن مكانة مرموقة في السوق؛ من هنا وجب على المنظمة البحث عن مصادر المزايا الحقيقية ومعرفة أهم محدداتها. وللوصول إلى ميزات جديدة صعبة التقليد يتوجب التعامل مع ثلاثة عناصر رئيسية هي:

(أ) تطبيق إستراتيجية المنظمة (التفكير الإستراتيجي):

في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة التي تطبع بيئة الأعمال، كتغير أذواق الزبائن، وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المطرد؛ يأخذ التفكير الإستراتيجي مكانه كصمام أمان للحفاظ على القدرة التنافسية. ويأخذ مفهوم التفكير الإستراتيجي منحى يتجه بالتفكير الإيجابي للمنظمة ليضمن لها البقاء والنجاح ومن ثم التفوق على المنافسين إذ أن من مقتضياته أي التفكير الاستراتيجي يعمل على اقتناص الفرص واستغلالها، واستبعاد التهديدات والحذر من الوقوع فيها.

¹ نفس المرجع السابق.

² نصر الدين بن نذير ومصطفى بدوي، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إذا لا بد من وجود تفكير استراتيجي لدى المنظمة يمكنه تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والمواءمة بينهما بغية استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة بل واستباق المنافسين؛ بوجه آخر امتلاك المنظمة إستراتيجية ترتبط بوضع رأسمالها وأهدافها الأساسية في سياق الظروف البيئية وإمكانيات المنظمة؛ فالمنظمة القادرة على تجديد معالم استراتيجيتها وكذا رؤيتها تتبوأ مكانة تسمح لها بتحديد رأسمالها الفكري المنشئ للقيمة: فالمنظمات التي تعنى بالتصميم والانتاج مثلا، يساهم رأسمالها الفكري في خلق الابتكارات و تميز المنتجات، خلاف تلك التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل وتجميع المكونات حيث يركز رأسمالها الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين¹.

(ب) إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير:

تحتم البيئة شديدة الديناميكية ضرورة قيام المنظمة بتعزيز قدرتها على إدارة التغيير بإيجابية، ويمكنها تحقيق ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للابتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للمنظمة، فإنه على المنظمة التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية إدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، إذ من هذه الأصول من يستحسن بل يتوجب الاستثمار فيها، في حين أن هناك أصولا لا طائل من الاستثمار فيها.

من جهة أخرى، ينبغي تكييف بعض البرامج التدريبية التي تركز على رأس المال الفكري لتجميع الإيرادات الناتجة عن الوظائف الإدارية؛ ومن ذلك: المجالات القانونية والتمويلية، والموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها، ويمثل إيجاد طريقة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية بالتحدي الذي يواجه المنظمة².

1. إدارة رأس المال الفكري وبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة:

يشير مفهوم التوحد الإستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء، حملة الأسهم...) في مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة ويعد خلق الالتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة رأس المال الفكري وذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها³.

¹ شريف غباط، فيروزرجال، مرجع سبق ذكره.

² فيروز زروخي، كنزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

³ حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة

يمثل رأس المال الفكري الإمكانيات المتاحة لإدارة المنظمة و المتعلقة بقدرات و كفاءة العاملين و العلاقات الوطيدة بالزبائن و التي إن تضافر استخدامها مع الموارد المادية التي تحوزها المنظمة تسمح لها بالوصول إلى الإبداع و من ثم التميز، و عليه، فإن رأس المال الفكري من وجهة نظر العديد من المنظرين يعد آلة لخلق القيمة ، حيث أن عدم الاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها علميا و عمليا لتعكس روح عصر المعرفة، سيجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية تجاه الزبائن و العمليات الداخلية، وبالتالي من المحتمل جدا عدم تحقيق أهدافها المالية الممثلة في الربحية، و من المنظور الاستراتيجي، يوصف رأس المال الفكري بكونه المورد الذي يستخدم لخلق و تطبيق المعرفة اللازمة لتعزيز قيمة المنظمة. و بذلك فإن الأساس المنطقي الذي يقوم عليه يتمثل في قدرته على خلق القيمة، ولأن هذه العملية هي جوهر الإدارة الإستراتيجية فإن رأس المال الفكري أصبح يمثل أحد الاعتبارات التي يجب الاهتمام بها لدى صياغة الاستراتيجية، و أحد الثوابت الرئيسية التي يجب على المنظمة تقديرها، لذا فإن المنظمات بحاجة إلى أن تفهم أن صياغة الإستراتيجية لا تركز على موازنتها بين مكوناتها الداخلية و الخارجية فحسب، بل و على قدرة المنظمة و مواردها، و بناء على هذا التصور، المستوحى من نظرية الموارد (Resource-Based View) فإن فهم العلاقة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية و خلق القيمة هو مفتاح صياغة الإستراتيجية.

و تستند إستراتيجية المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية و خلق القيمة على استراتيجية الزبائن التي ترتبط بما يدعى بالقيمة المقترحة للزبون، و هي القيمة التي تجنّبها المنظمة بفعل تنميتها لولاء الزبائن الحاليين و اكتساب ثقة آخرين جدد، و تعد هذه القيمة معيارا ثنائيا لتقويم كل من العلاقات بالزبائن و كذا جودة الخدمات، فالقيمة المقترحة ليست مجرد وسيلة تتعرف المنظمة من خلالها على كيفية التميز عن المنافسين و التعرف على أساليب المحافظة على الزبائن الحاليين و تعميق العلاقة بهم حتى تتمكن من توسيع حصتها السوقية و اكتساب أسواق جديدة فحسب؛ بل هي علاوة على هذا كله عامل حاسم يساعد المنظمة في تحسين و تطوير عملياتها الداخلية. و على هذا الأساس من الفهم والإدراك، فإن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها باتجاه الميزة التنافسية و خلق القيمة تعتمد في الأساس على أداء مكونات رأس المال الفكري في إنجاز إستراتيجية الزبائن، و تبين الأدبيات ذات الصلة برأس المال الفكري مجالات تميز كل مكون من مكونات رأس المال الفكري:

ففيما يخص مجالات تميز رأس المال البشري فإنه يتمثل في وضع استراتيجية التعلم للمنظمة والتي تمثل (أي إستراتيجية التعليم) حجر الزاوية في زيادة خبرات و مهارات العاملين و قدراتهم بما يؤدي في النهاية إلى إنجاز العمليات المنوطة بهم بكفاءة وفعالية عاليتين، و تحقيق القيمة المقترحة للعملاء، و من ثم ملاسة الأهداف المالية ممثلة في القيمة المضافة و معدل العائد على الاستثمار ROA.

أما ما يتعلق برأس المال الهيكلي فيمكن تميز رأس المال الفكري فيه في مجال التشغيل و العمليات في:

2. ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية التي تهدف إلى تحقيق النوعية العالية بتكاليف منخفضة وكذا خفض دورة العمليات الداخلية والاستفادة أقصى ما يمكن من طاقة الموجودات المادية والإدارية؛
3. إمكانية الاستفادة من هذه الموارد من خلال تحسين تدفق الإنتاج دون أية أعطال تذكر أو إسراف في استخدام المورد؛
4. رفع جودة مستوى الانتاج وتقليل نسبة التلف.

أما ما يتعلق برأس مال العلاقات أو رأس المال الزبوني فمجالاته هي:

- خلق التفوق والتميز بواسطة الابداع والتطوير من خلال إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات تسيير العلاقة بالزبون (CRM) وتعميق العلاقة بالزبائن الحاليين؛
- تخفيض آجال التسليم وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء؛
- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال زرع ورعاية علاقات حقيقية مع أصحاب المصالح من خارج المنظمة.

مما سلف ذكره، يمكننا تقرير أن المعرفة هي المكافئ الأكثر جدارة للقيمة والمصدر الأكثر فعالية للميزة التنافسية المستدامة؛ ذلك أنها تنشئ الأسواق؛ وتخفض التكاليف (تحسين أساليب وطرق العمل)، وتجذب الزبائن الجدد (لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم)، وتحافظ على الزبائن ذوي الولاء، وتقوي العلاقات بين العاملين (المعرفة المهنية)، وبين العاملين والإدارة. كما تجدر الإشارة إلى أن طبيعة ونوعية ووظائف المنظمة تعدد المحدد الرئيسي لنوع القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس المال الفكري¹.

¹ محمد زبير، شوقي جدي، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري والأداء في المؤسسة الاقتصادية:

لقد تطور الاهتمام في منظمات الأعمال ليركز على دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تطوير أداؤها، وصار هناك تركيز واضح على انعكاس إدارة المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في الأداء، ولقد انصب جزء كبير من جهود العلماء والباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية منظمات الأعمال والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز وبناء أسس راسخة للميزة التنافسية.

والحقيقة أن تحقيق هذا الهدف العام يتطلب تحقيق التنسيق والتكامل بين مجموعة العناصر الأساسية لرأس المال الفكري، وتؤكد الدراسات والبحوث على ضرورة أن تبذل المنظمة جهوداً دائمة في تطوير هذه الأصول الثمينة بصورة لا تقل عما يفعله المنافسون، كما ينبغي أن تكون هناك جهود كافية لتطوير ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة والتي تجسد هذه الجهود داخل المنظمة، والتي ينبغي أن تكون مستقاة ومشتقة من أسس المعرفة الراسخة والسليمة، ومن المجالات والميادين ذات العلاقة بالعلوم المعرفية وأنظمة المعلومات الحديثة وكذا إدارة العلاقة بالزبائن، وذلك لأن أحد التطبيقات العملية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة يكمن في بناء وصقل السلوك الإنساني الذي يحقق النجاح، وهذا الأمر يستند بصورة أساسية على تفويض السلطات إلى الأفراد ذوي المعرفة الذين يشكلون حجر الزاوية في رأس المال الفكري للمنظمة، و يمتلكون قدرات متميزة¹.

وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للعلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري وأداء المنظمة بشكل عام وذلك من خلال مطالب ثلاثة:

- يتناول المطلب الأول العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري والأداء؛
- ويتناول المطلب الثاني العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي والأداء؛
- في حين يتطرق المطلب الثالث إلى العلاقة بين رأس المال الزبوني (العلائقي) بالأداء.

المطلب الأول: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وأداء المنظمة:

إن الاستثمار في رأس المال البشري يسهم بشكل واضح في تطور أداء المنظمة، واعتماد هذه الأخيرة لأنماط تسييرية حديثة تمكّنها من احتلال مكانة رائدة في بيئة تتميز بالتنافسية الحادة؛ ومن أهم هذه الأنماط إدارة المعرفة والتي لا مناص منها في سبيل تسيير فعال للأصول الفكرية لمنظمة ما. فتوجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات IT، ومن إدارة المعلومات IM، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفعالاً

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره.

لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر بالتالي في سلوك الأفراد وإمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.¹

ويشير (Grover and Davenport) إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، وهي:

- البعد الأول: التركيز على الأفراد: يجري التركيز فيه على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
- البعد الثاني: التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات: ويكون التركيز فيه على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
- البعد الثالث: التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: يجري التركيز ضمن هذا المحور على استخدام المعرفة بما يحقق دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.
- البعد الرابع: التركيز على فاعلية المنظمة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.²

و تؤثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري في المنظمة بطرق مختلفة ، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة و بالتأكيد إن هذا التعلم يفضي تأثيره على عملية النمو باضطراد ويمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس بها الإدارة المعرفية تأثيرها على رأس المال البشري في المنظمة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم ، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدرتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على التعلم و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة "Externalization" ودمج المعرفة " Internalization" وجعلهم متفاعلين اجتماعيا "Socialization" ومتشاركين في التطبيقات .

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر من الآخر ، فإن كافة هؤلاء سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة و استجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها ، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت موائمة

¹ يوسف أبوفارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء.

² نفس المرجع السابق.

كبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين من أهمها:

- إنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة لمنظمات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة؛
- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعدهم في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أنه تمت معالجتها سابقا و بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و الاختبار تجعل العاملين قادرين على أداء أعمالهم بأكثر فعالية ما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاحهم في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل، و ذلك يعود لزيادة معارف العاملين وتعزز خبراتهم المعرفية وتطورها؛ كما أن مساهمة إدارة المعرفة في إقحام العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم Market Value وتعظيم أدائهم¹.

و من هذا المنطلق، تتمثل أولى مهام إدارة المعرفة في اصطلاحها باستنقاذ المعرفة الضمنية (Tacit knowledge) الرأس المال البشري و تمثل هذه المعرفة الخبرات الشخصية و القواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما و الاحكام التي يتوصل إليها الانسان و يتمرس عليها بعد مدة من الممارسة، لذا فإنها ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة، ما يجعل من نقلها إلى الآخرين عملية صعبة للغاية؛ و يتم تناقل هذه المعارف عن طريق المحاوره و ذلك بعقد لقاءات بين النخب التي تمثل رأس المال الفكري و خلق بيئة تسمح بالحوار وبالتالي تناقل الخبرات بين الأفراد².

ويؤيد (Miller) ما ذكرنا أنفا بقوله: "إن إحدى الشركات تعاني من مشاكل وتسعى لإيجاد حلول لها تساهم في تقليل كلف السوق والإنتاج لتضمن بقاء منتجاتها في الأسواق، لذا دعت إلى مؤتمر ضم 120 عالما منهم 20 من خارج الشركة، وطرحت المشكلة عليهم وطولبوا بإيجاد الحلول لها، واستطاع هؤلاء العلماء بعد خمسة أيام من النقاش حل مشاكل الشركة بسبب روح التحدي الذي طرحته الشركة عليهم وساهم مساهمة فعالة في تعاونهم فكريا من خلال استخراج معارفهم الفنية واستثمارها لإيجاد الحلول³".

ومن الأوجه الأخرى التي تجسد علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بأداء المنظمة استثمار هذه الأخيرة لمعطيات رأس المال البشري وتطبيقها مباشرة لتبوء الصدارة وتحقيق التفوق التنافسي وحرمان المنافسين من

¹ نفس المرجع السابق.

² عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص59.

³ نفس المرجع السابق، ص60.

استثمار هذه المعطيات، بيد أن الأمور ستأخذ منحى وخيما إذا ما تم عكس ذلك؛ وهذا ما قرره (Brown) في قوله: "اكتشف أحد صانعي الساعات السويسرية إمكانية استخدام الكوارتز (Quartz) بدلا من اللولب، لكن من استفاد من هذا الاكتشاف؟ إنها شركة سايكو (Seiko) اليابانية وتكساس (Texas) الأمريكية اللتان صنعتا ملايين الساعات منها وأغرقتا السوق، فهنا رأس المال الفكري منجم ذهب، لكن لا بد من تعدينه." وهذه إشارة جلية إلى أن المعرفة هي المسؤولة عن تعدين رأس المال الفكري الذي يشبه بمنجم الذهب.¹

ويتمثل دور إدارة المنظمة في تنمية رأس المال الفكري في:

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية Knowledge workers ؛
 - توفير مناخ إيجابي يمهد لاكتساب المعرفة وييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية؛
 - حفز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية،
 - التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخترن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والحفز؛
 - السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة)
- ويتمثل دور الإدارة في تنمية رأس المال الفكري التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير...) لتي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب الاستفادة المنظمة منها؛
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة؛
 - تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية Marketable values من خلال الاختراع والابتكار؛
 - استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة.²
- نخلص في نهاية الأمر إذاً إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى أداء وكفاءة الموظف وبين إنتاجيته، فكلما كانت هناك عمالة متعلمة ماهرة قادرة على استخدام وتشغيل التقنية المتطورة كلما كانت أفضل في أدائها من غيرها غير المؤهلة.³

¹ نفس المرجع السابق.

² قدور بن نافلة، عمر عبو، أهمية توجه المنظمات إلى الاستثمار في رأس المال الفكري،

³ منير نوري، تنمية وتدريب الموارد البشرية كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال التوصيات والمتطلبات.

المطلب الثاني: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي وأداء المؤسسة:

تعتمد الثورة العلمية المعاصرة على المعلومات و كثافة المعارف التكنولوجية ، مما ساهم في التقدم في عدة مجالات علمية كالإنترنت و الشبكات والبرمجيات التي تجعل من مختلف العمليات الجارية في المنظمة ميسورة و ذات مردودية عالية هو ما يمثل رأس المال الهيكلي للمؤسسة¹؛ و قد يوصف رأس المال الفكري أيضاً بجذور شجرة قادرة على أن تثمر في المستقبل؛ وتمثل آخر مقاربة للنظر إلى رأس المال الفكري في اعتبار الأبعاد الخارجية للشبكات وتدفقات المعرفة كبعد جانبي بدلاً من الميزانية العمومية التقليدية وهذا يعني أن رأس المال الفكري أصبح يشكل أقوى مولد للقيمة في اقتصاد اليوم حيث أن المستثمر وأسواق المال يدركون قيمة رأس المال الفكري والأصول المعنوية وقد اخذوا يستثمرون بقدر كبير في الأصول المعنوية مثل المعرفة والبحث والتطوير والبرمجيات وكان هذا يسمى في ثمانينات القرن العشرين (الاقتصاد الناعم في اليابان) أو يعرف اختصاراً باسم (سوفتโนมكس) (Softnomics) .

في عام 1929 ذهب % 70 من الاستثمار الاقتصادي في الولايات المتحدة إلى السلع المادية ونحو % 30 إلى ما يسمى بالأصول المعنوية وبحلول عام 1990 انعكس هذا النمط واليوم نجد أن الاستثمارات المسيطرة في الولايات المتحدة الأمريكية اتجهت إلى الأصول المعنوية مثل البحث والتطوير والتعليم وخلق الكفاءة وتقنية المعلومات والبرمجيات وبناء العلاقات مع مؤسسات المجتمع².

علاوة على ما تقدم، تنظم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق و تنفيذ براءات الاختراع و التي تمثل أحد مخرجات رأس المال الفكري، ما يمكن من جني أرباح طائلة من جراء ذلك، و هذا تماماً ما جرى لشركة Dow chemical التي كان لديها 29000 براءة اختراع معظمها غير منفذة؛ و بدأ مديرها التنفيذي لرأس المال الفكري عام 1993 بتنفيذ و استخدام هذه البراءات علماً أنها جزء من لا يتجزأ من رأسمالها الفكري، فقد وجد المدير التنفيذي للشركة المذكورة أن أكثر من نصف براءات الاختراع غير مستخدم، و المستخدم منها غير مسجل رسمياً، و عندما استفسر من شركات مماثلة وجد أن العديد من تلك الشركات لا تستخدم براءات الاختراع لديها إلا ضمن نطاق محدود أو لا تستخدمها أصلاً، مع العلم أن تكلفة تسجيل و حفظ براءات الاختراع ضمن الشركة تكلف الشركة 250000 دولاراً سنوياً دون أن تريح الشركة من ورائها أي مردود مالي؛ إلا أنه و بعد البدء بتنفيذها ربحت شركة Dow Chemical 1000000 دولاراً خلال 18 شهراً الأولى³.

كما أنه من الضروري الاستثمار في المعرفة وتطويرها وترقيتها وتشمل هذه العملية عدة أشياء مثل نماذج الأعمال الجديدة والربط الشبكي للبنى التي تساعد على الإبداع صنع التميز والاختلاف، ولقد استثمر

¹ مراد ناصر، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية.

² قدور بن نافلة، عمر عبو، مرجع سبق ذكره.

³ عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الاقتصاد الأمريكي أكثر من 1800 مليار دولار في الأصول المعنوية في السنوات التسع الأخيرة¹. وفي ذلك دلالة واضحة على أهمية وجدوى هذا النوع من الاستثمارات.

وقد مكن الاستثمار في تكنولوجيا الإلكترونيات الدقيقة وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة من تطوير نظام التصنيع المرن والتصنيع المتكامل بالحاسب الآلي حيث أصبحت عملية الإنتاج تتضمن آلات التصنيع المبرمجة والروبوت الصناعي، بالإضافة إلى استخدام آلات مبرمجة لمراقبة جودة التصنيع، مما أدى إلى تحسين مستويات الجودة والقدرة التنافسية للمؤسسة بشكل لافت.

ولقد ازداد الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق التنمية مع تطور صناعة البرامج بحيث أصبحت أجهزة الكمبيوتر عنصراً هاماً في المعدات الإنتاجية مما ساهم في تحسين الإنتاجية لهذه الآلات وتكييفها مع احتياجات السوق، وكلما تطورت أجهزة الكمبيوتر تطورت معها برمجيات التشغيل وتكنولوجيا الحوسبة والوسائط الإلكترونية، وتطور معها اقتصاد المعرفة².

وحسب تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لسنة 2005، فقد عرفت تجارة المنتجات كثيفة المعرفة نمواً هاماً بحيث تجاوزت صادرات منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شكل الحواسيب وبرامج تشغيلها والرقائق الإلكترونية في سنة 2003، 1.1 تريليون دولار أي ما يمثل 15% من إجمالي الصادرات السلعية العالمية، وهو ما يعكس أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنمية الاقتصادية على المستوى الدولي. وعلى هذا الأساس فإن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج يرتبط إيجابياً بمستوى رأس المال الفكري بحيث تزيد التحسينات في التكنولوجيا من إنتاجية كافة عوامل الإنتاج الأخرى³. وما يجري على المستوى الكلي للدول ينسحب على المؤسسات على المستوى الجزئي.

- ثقافة المؤسسة كأحد مكونات رأس المال الهيكلي ودورها في تحسين أداء المنظمة :

تنشأ معظم تصريفات الأفراد وردود أفعالهم داخل المؤسسة من أذهانهم، أي نتيجة لثقافتهم، لذا سنحاول فيما يأتي دراسة كيفية تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء. يذهب (T. Stewart) إلى أن الثقافة التنظيمية تندرج ضمن مكونات رأس المال الهيكلي إضافة إلى كل تلك العناصر التي لا تذهب إلى البيت مع العمال⁴.

¹ قدور بن نافلة، عمر عبو، مرجع سبق ذكره.

² محسن أحمد الخضيري، اقتصاد المعرفة، ص 173.

³ مراد ناصر بشعور، مرجع سبق ذكره.

⁴ Stewart, T. A., Intellectual capital, The new wealth of Organizations, p 108.

(أ) مفهوم ثقافة المؤسسة:

يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة قديماً نسبياً، فمنذ أمد بعيد يبحث رؤساء المؤسسات على كيفية ما لخلق "جو المنزل" داخل المؤسسة، يميّزها عن نظيراتها. وتعتبر المؤسسة مكان تتعارض فيه ثقافات وتنشأ فيه نزاعات وتطبعه اتجاهات متباينة بين عدّة ثقافات مهنية، جهوية، وحتى وطنية، وتحتاج المنظمة إلى تنسيق بين هذه الاتجاهات حتى تعمل بشكل جيد؛ من هنا جاءت ثقافة المؤسسة لتساهم في وضع رؤية موحدة تجمع بين أفراد المؤسسة.

ويمكن تعريف ثقافة المؤسسة أنها " مجموعة من العناصر التي تفسّر قواعد العمل والاختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكوّن من: القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة، والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة."

- القيم: وهي الأفكار والمعتقدات الرئيسية، الأخلاق، الديانات، وهي تحدّد التصرفات المقبولة والمسموح بها، وبصفة أدقّ فإنّ القيم هي التي تكوّن فلسفة المؤسسة وهي الدستور الذي يسيّر المؤسسة ويبيّن حدودها؛
- التقاليد: وهي تلك التطبيقات المستمدة من القيم المشتركة، ومن أمثلة ذلك التوظيف، اجتماعات العمل، تقييم الأفراد؛
- تاريخ المؤسسة: وهو السجل الذي يضم ماضي المؤسسة الزاخر بالإنجازات والنجاحات ويقوّي ويدعم القيم المشتركة، وغالباً ما ترتبط صول هذا السجل بشخصية معينة تتمثل في الخصوص في مؤسس المؤسسة وما حققه من إنجازات. حتّى أنّ بعض المؤسسات أنشأت لذلك متاحفاً على غرار (Phillips) و(BMW) لتحافظ على سجلّها الحافل بالتفوقات.
- الدلائل: ويقصد بالإشارات التي تُستشف من خلالها الثقافة السائدة في المؤسسة، حتّى يمكن تمييز أعضاء المؤسسة عن الآخرين بسهولة ويُسرّ مثال ذلك: البدلة، البطاقة المهنية¹ ...

(ب) تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء:

يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر بشكل واضح وفعال على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل". حيث لاحظ كل من J.P. Kotter و L.Hesket James خلال أحد عشرة سنة أنّ المؤسسات التي لها ثقافة الاهتمام بالعنصر البشري (زبائن، مساهمين، وعمّال) تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمؤسسات التي أهملت هذا العنصر، بحيث أنّ المؤسسات الصنف الأوّل استطاعت أن ترفع من مداخيلها إلى 28 % ، و عدد عمّالها 82 % ،

¹ Durand.Chritophe, www.Culture-entreprise.fr.

وارتفع سعر سهمها إلى 91% كما تحسنت أرباحها الصافية بـ76% على عكس مؤسسات المجموعة الثانية التي لم ترفع من مداخيلها إلا بنسبة 16% ؛ و عدد عمّالها بـ36% و سعر سهمها بـ74% و تحسّنت أرباحها الصافية بنسبة 1% فقط.

غير أنّ (Octave Gélinier) و (Brilman Jean) يريان أنّ الثقافة القوية السائدة في المؤسسة ليست دائماً دافعاً لتحقيق أفضل النتائج، فقد تدفع بالمؤسسة أحيانا إلى الهاوية لأنها تقاوم التغيير على عكس الأنظمة الثقافية القابلة للتغيير التي يكون فيها المسيرون على صلة دائمة بالتغيرات الطارئة على الأسواق¹.

هذا الصنف من المؤسسات يفضّل اقتناء الأفراد الذين يخلقون التغيير، و لديهم القدرة على وضع التعديلات، أمّا الثقافة القوية، فغالباً ما تسود المؤسسات الصغيرة، فتكون في البداية قوية، لكنها تضعف مع الوقت، وبهذا تصبح الثقافة القوية عائناً أمام محاولات التجديد، و في هذا الصدد يقول Vlasselaer.M : أنّه حتى تكون ثقافة المؤسسة في خدمة الأداء عليها أن تقبل كل الأفكار المتعارضة للأفراد و التي من شأنها خلق التجديد، كما أنّه عليها أن تنفتح على ثقافات المؤسسات المنافسة و تتبادل معها الآراء، لأنّ مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى أكثر غنى بالمعلومات من مقارنة الإستراتيجيات ببعضها، و بذلك تكون ثقافة المؤسسة "مهد الأداء"².

ويعرّف رأس المال الهيكلية عن قدرة المنظمة في نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند المؤسسة في المؤسسة إلى الواقع العملي، وهو ما يتم من خلال هيكل تنظيمي ملائم واضح الصلاحيات والمسؤوليات، ويمتلك الكفاءة لتطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المنظمة³.

وإذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع وجود المنظمة المادي وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية للمنظمة، وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة المنظمة وسمعتها، في حين أنّ رأس المال الهيكلية يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل المنظمة وأنظمتها وإجراءاتها⁴.

المطلب الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الزبوني وأداء المنظمة.

يمثل رأس المال الزبوني للمنظمة (Customer Capital) أحد أهم فروع رأس المال الفكري وهو عبارة عن تلك المعرفة التي تُشتق من علاقات المنظمة بالزبائن الذين تتعامل معهم، والمتمثلة في رضا الزبون وولائه ومدى

¹ Brilman.Jean, « Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises », p58-59.

² Vasselaer. Michel, « Le pilotage d'entreprise : Des outils pour gérer la performance future », p27.

³ . عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص23.

⁴ محمد حباينة، دور الرأسمالية الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، ص155.

الاحتفاظ به وتمكينه من التعاون معه ومشاركته، والمعرفة المشتقة من الموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى.¹

وتتمثل قيمة وأهمية العلاقات الخارجية للمنظمة في:

- الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة المنظمة، فالقيمة النقدية لرأس مال الزبوني حقيقية بشكل كبير لأن المهمة الأولى للمنظمة هي الزبائن.²
- لولاء الزبائن أثر مباشر على رقم الأعمال (فمعاودة الزبون بنسبة 5% تزيد الأرباح بنسبة تتراوح بين 25% و95%)³ وتشير التقديرات إلى أنه في تجارة التجزئة الإلكترونية فإن الزبون المعاد ذو الولاء ينفق أكثر من الضعف خلال الأشهر الـ 24 إلى 30 من علاقته بالمنظمة مقارنة بالأشهر الـ 6 الأولى لعلاقته بها، كما أن مؤسسة فورد ترى أن زيادة ولاء الزبون بنقطة واحدة من النسبة المئوية التي تمثل مقياس تكرار الطلبات تترجم إلى زيادة في الأرباح تقدر بـ 100 مليون دولار.⁴

مما تقدم ذكره ندرك أهمية استثمار المنظمة في بناء رأس مال زبوني فعال يسهم بشكل واضح في تعزيز أدائها ومنحها مكانة مرموقة في بيئتها الخارجية. ومن أهم الوسائل الحديثة التي تمكن المنظمات من اكتساب رأس مال زبوني يضطلع بهذه المهمة بنجاح، حيابة المنظمة لنظام متكامل لإدارة العلاقة بالزبون (Customer Relationship Management CRM) وحيابتها سلسلة إمداد (Supply Chain Management SCM) متينة ترصد كل شاردة وواردة في البيئة الخارجية للمنظمة وتوظف هذه المعلومات في خدمة العمليات الداخلية للمنظمة، مما يزيد في مخرجاتها وبالتالي يرفع من أدائها. فنظام إدارة العلاقة بالزبون هو عبارة عن نظام معلومات محوسب فرعي يدخل ضمن نظام معلومات المنظمة ويحمل على عاتقه كل ما يتعلق بالعلاقة مع الزبائن من بحوث التسويق إلى تصميم المنتج والترويج له وتوزيعه، إضافة إلى كل الخدمات المتعلقة الأخرى ومرورا بخدمات التسليم وخدمات ما بعد البيع وتسلم شكاوى واقتراحات الزبائن التي أصبحت جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المنظمات الحديثة في تصميم وتسويق منتجاتها. أما سلسلة الإمداد فهي كذلك عبارة عن نظام معلومات فرعي آخر يدخل هو الآخر ضمن نظام معلومات المنظمة، ويتولى تسيير كل ما له شأن بوظيفة الإمداد بدءا بإعداد الطلبات وحتى تسليم المنتجات النهائية، مرورا بالتخزين والمواد الأولية.

¹ Don Tapscott & all, Digital capital, p26.

² : Stewart T.A. Op. cit, p75.

³ F. F. Reichhelp & P. Shefter, E-Loyalty, p105 – 113.

⁴ محمد جباينة، مرجع سبق ذكره، ص154.

نخلص مما تقدم ذكره إلى نتيجة مفادها أن استثمار المنظمة في رأس مالها الزبوني يمكنها بشكل حتمي من تسيير علاقاتها بمورديها وزبائنها بشكل أكثر مرونة ودقة وسرعة وفعالية ويجنبها الخسائر في المواد الأولية أو المنتجات التامة أو الاختلالات في مواعيد الشراء أو التسليم أو إعداد الطلبات والتي تنشأ في معظم الحالات عن الأخطاء البشرية، وبالتالي تحقيق معدلات عالية من الأداء يمنحها ميزة تنافسية مستدامة ويقنع الشركاء بالاستثمار بشكل أكثر لديها وزيادة حجمها ونموها وارتفاع قيمتها السوقية.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، قمنا باستعراض أبرز المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء، بدءًا بتناول أهم تعريفاته وأقسامه ومكوناته المختلفة. ثم انتقلنا إلى استعراض أبرز مداخل تحسين الأداء في ظل النظريات الإدارية الحديثة، وتطرقنا بعد ذلك إلى الطرق الرئيسية لتقييم الأداء. عقب ذلك، تناولنا العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة، حيث بحثنا في العلاقة العامة بين رأس المال الفكري والأداء، إضافة إلى دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية ومساهمته في خلق القيمة. وفي نهاية المطاف، قمنا بتوضيح العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وبين أداء المنظمات.

هذا الفصل يمثل مقدمة للفصل الثالث، الذي سنعمل فيه على تطبيق المفاهيم التي تناولناها في الفصلين السابقين على أرض الواقع.

الفصل الثالث

الاستثمار في رأس المال الفكري لتحسين الأداء
في المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس
بمستغانم

تمهيد:

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي يرى بأنها ضرورية في بحثه فالبحث العلمي يحتاج إلى الربط بين ما هو نظري وما هو ميداني وبعد تطرقنا في الجزء النظري إلى دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، حاولنا في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الميدان لإبراز مدى تناسق موضوع الدراسة بالواقع. وسنتطرق في هذا الفصل إلى إعطاء لمحة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس بمستغانم وتحليل وعرض نتائج الدراسة لرؤية مدى اهتمام هذه المؤسسة برأس مالها الفكري وكيف تستثمر فيه.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس
في هذا المبحث سيتم تقديم نظرة شاملة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس. تأسست هذه المؤسسة بناءً على رؤية واضحة لتلبية الاحتياجات الصحية لسكان المحليين والمناطق المحيطة بها، ولتوفير الخدمات الطبية والعلاجية بجودة عالية. نستعرض في هذا المبحث نشأة المؤسسة، هيكلها التنظيمي، والمهام الأساسية التي تؤديها لضمان تقديم الرعاية الصحية بشكل فعال. كما سنقوم بإلقاء الضوء على دور الهيكل الإداري في تسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها الصحية والتنظيمية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس
المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس "بلطرش العجال" هي مؤسسة مستقلة بذاتها ذات طابع إداري استشفائي، حيث تفضل سيادة الرئيس الشاذلي بن جديد رئيس الجمهورية الأمين العام للحزب بوضع الحجر التذكري لبناء المستشفى بعين تادلس وذلك يوم 01 ربيع الأول 1404 الموافق ل06 ديسمبر 1983 م وسميت نسبة إلى الشهيد بلطرش العجال المدعو عبد الحكيم المزداد في 07 فبراير 1931 م والذي استشهد في 01 نوفمبر 1958 ، وفي يوم 27 من شهر رجب 1406 الموافق ل06 من شهر أفريل 1986 م تفضل الأخ جمال الدين حوحو عضو اللجنة المركزية ووزير الصحة العمومية بتدشين المستشفى بعين تادلس.

المؤسسة الاستشفائية "بلطرش العجال" عين تادلس مستغانم هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري خدماتي صحي، تغطي سكان دائرة عين تادلس و البلديات التابعة لها بالإضافة إلى الدوائر المجاورة لها أحيانا، تحدد الموارد المادية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بعين تادلس من طرف وزير الصحة تحتوي إجمالاً على 282 سرير تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تسيير طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 81-242 المؤرخ في 05-09-1981 و المتعلق بإنشاء تنظيم وتسيير القطاعات¹.

من بين المهام التي تقوم بها المؤسسة العمومية الإستشفائية وطبقاً للأحكام المنصوص عليها، والتي

تشمل:

- تقديم الرعاية الصحية والعلاجية : توفير خدمات طبية وجراحية
- الوقاية والتوعية الصحية : تنظيم حملات توعية صحية
- التكفل بالفئات الهشة : تقديم خدمات صحية مجانية
- التعليم والتدريب :تدريب الطواقم الطبية واستقبال المتدربين
- البحث الطبي والعلمي :إجراء أبحاث طبية

¹ المادة 22 من المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية. والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وتسييرها.

- التنسيق مع مؤسسات صحية أخرى : التعاون لضمان تكامل الرعاية
 - إدارة الموارد الصحية : تنظيم الموارد البشرية والمادية
 - ضمان الجودة وتحسين الأداء : تطبيق معايير الجودة وتحسين الخدمات باستمرار
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس

1. المصالح الاستشفائية أو الطبية:

- وتتكون هذه المصالح على 282 سرير موزعة كآتي:
- مصلحة الطب الداخلي 60 سرير
- مصلحة الجراحة العامة 60 سرير
- مصلحة الولادة 40 سرير
- مصلحة طب الأطفال 30 سرير
- مصلحة أمراض الجهاز الهضمي 30 سرير
- مصلحة جراحة العظام 30 سرير
- مصلحة الإنعاش 8 أسرة
- مصلحة الاستعجالات الطبية والجراحية 24 سرير

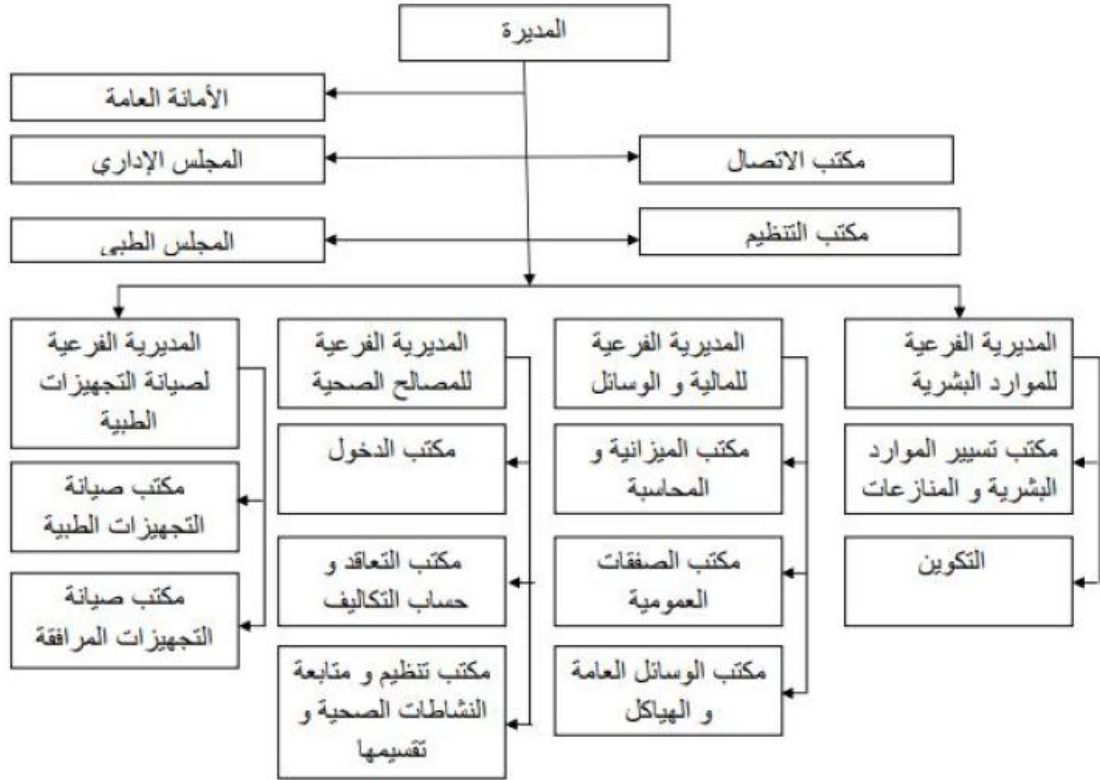
2. المصالح التقنية:

- وهي الوحدات المخصصة للفحص والعلاج دون الاستشفاء وتتكون من:
- قسم العمليات الجراحية الذي يضم غرفتين
 - مصلحة تصفية الدم
 - مصلحة الأشعة
 - مصلحة المخبر
 - مصلحة الصيدلية
 - مصلحة السكانير
 - مصلحة حقن الدم

3. المصالح الادارية:

- يتفرع المستشفى إلى أربعة مديريات فرعية :
- المديرية الفرعية للموارد البشرية
 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية
 - المديرية الفرعية للمالية والوسائل
 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة

الشكل 3 - 2 الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث : التسيير الإداري للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس

1. المدير:

هو الأعلى سلطة للمؤسسة، و يمثل قمة الهيكل الإداري لها، عين بقرار من الوزير المكلف بالصحة، وتنتهي مهامه بنفس الشكل، وهو المسؤول الأول عن حسن سير المؤسسة وأدائها، وقد تناولت المادة 20 من المرسوم التنفيذي 07\140 مهامه والتي تمثلت في¹:

- يمثل المؤسسة في جميع أعمال الحياة المدنية، و يمارس السلطة السلمية على جميع موظفيها.
- يقوم بأخذ القرارات والنصائح المتعلقة بالمديرية ومختلف التنظيمات.
- يسير الأمانة والقيادة العامة للمؤسسة.

¹ المادة 20 من المرسوم التنفيذي 07/140، نفس المرجع السابق

- يبرم الصفقات والاتفاقات والعقود في ظل إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول به في مجال الصحة العمومية.
- يعد الأمر للصرف الرئيسي لميزانية المؤسسة.
- يقوم بتفويض الاعتمادات اللازمة لسير المصلحة العامة، و يفوض إمضاءها لرؤسائها.
- يعين مستخدمي المؤسسة الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتخذ جميع التدابير الكفيلة بتحسين النشاطات الصحية والعملية مع مراعاة الاختصاصات الموجودة في المؤسسة.
- يسهر على احترام النظام العام للمؤسسة الذي يعد مشروعه، و يقدمه لمجلس التوجيه ليصادق عليه.
- يعد المسؤول على النظام العام والانضباط داخل المؤسسة.
- يقوم بتعديل جدول الموظفين، وتحضير برنامج النشاطات السنوية، كما يقوم بتنفيذ مداورات الإدارة.

ويلحق بالمدير مايلي:

- الأمانة العامة: ومهمتها ضمان أحسن سير للمؤسسة، وتنظيم اجتماعات المدير مع مساعديه وتحضير كل الوثائق اللازمة لذلك، كما تقوم بتنظيم استقبال المواطنين للرد عن انشغالاتهم وتساؤلاتهم.
- كتب التنظيم: يقوم بتحضير اجتماعات المدير الخاصة مع الهيئة التداولية، وتحرير مداورات مجلس الإدارة والاحتفاظ بنسخة منها.
- مكتب الاتصال: يتكفل هذا المكتب بعملية الاتصال مع كل الجهات التي لها علاقة مع المؤسسة، مثل الجمعيات والمنظمات، حيث يشرف على تنظيم التظاهرات العلمية وحملات التوعية الصحية، كما يقوم هذا المكتب بجمع كل الإحصائيات المتعلقة بمجال الصحة ودراستها وإبلاغها للهيئة المعنية.

2. مجلس الإدارة

وهو الهيئة المقررة على مستوى المؤسسة نظرا للصلاحيات الواسعة التي يتداول فيها، والتي تمس جميع الميادين الإدارية والمالية، ويتكون من أعضاء منتخبين لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي، وهذا بناء على اقتراح السلطات والهيئات التابعة لها، ويكمن هؤلاء الأعضاء في¹:

- ممثل عن السلطة الوصية (الوالي) رئيسا.
- ممثل عن الإدارة المالية.
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية.

¹ المادة 20 من المرسوم التنفيذي 07/140، نفس المرجع السابق

- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.
 - ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.
 - ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.
 - ممثل عن المستخدمين الشبه الطبيين والذي ينتخبه زملاؤه.
 - ممثل عن المستخدمين الطبيين والذي ينتخبه نظراؤه.
 - ممثل عن العمال والذي ينتخب في جمعية عامة.
 - ممثل عن جمعيات مرفقي الصحة.
 - رئيس المجلس الطبي.
- كما يقوم المجلس بالاجتماع مرتين في السنة على الأقل، و يحضر اجتماعات مجلس الإدارة كل من مدير المؤسسة برأي استشاري، وهو مكلف بأمانة المجلس ومن بين مهامه مايلي:
- مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط.
 - دراسة مشروع ميزانية المؤسسة ومشاريع الاستثمار.
 - الحسابات التقديرية.
 - مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.
 - البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
 - الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين.
 - العقود المتعلقة بتقديم العلاج، والمبرمة مع شركاء المؤسسة، لاسيما هيئات الضمان الاجتماعي، والتأمينات الاقتصادية، والتعاضدية، والجماعات المحلية، والمؤسسات والهيئات الأخرى.
 - مشروع جدول تعداد المستخدمين.
 - الصفقات والعقود والاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به.
 - اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وأيضا عقود الإيجار.

3. المجلس الطبي

- ويعتبر كهيئة استشارية، يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة، وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها، وأيضا اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، ولاسيما في مايلي¹:
- تنظيم العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
 - مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية، وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.

¹ المادة 12 و13 من المرسوم التنفيذي 140/07، نفس المرجع السابق

- برامج الصحة والسكان.
 - برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
 - إنشاء هيئات طبية، أو إغائها.
- و يمكن لمدير المؤسسة العمومية الإستشفائية إخطار المجلس الطبي بشؤون كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني. ويتشكل المجلس الطبي من:
- مسؤولوا المصالح الطبية.
 - الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
 - جراح الأسنان.
 - شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.
 - ممثل عن المستخدمين الإستشفائيين الجامعيين عند الاقتضاء.
- وعليه ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيس ونائب الرئيس لمدة 3 سنوات قابلة للتجديد، ويجتمع هذا الأخير بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين، ويمكنه الاجتماع في دورة استثنائية بطلب إما من رئيسه، وإما من أغلبية أعضائه، وإما من مدير المؤسسة الإستشفائية، ويحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص، حيث لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه، وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى المجلس من جديد في 8 أيام الموالية، ويمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين، ويعد المجلس الطبي نظامه الداخلي، ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول¹.

¹ نفس المرجع السابق

المبحث الثاني: جمع البيانات وتحليلها

تمهيد:

بعد تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس والتعرف على هيكلها التنظيمي وكيفية التسيير الإداري فيها، سنسلط الضوء على رأس مالها الفكري حيث سنحاول عرض مختلف البيانات المجموعة خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة، والتي تخص بعض المؤشرات الدالة على أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري ثم تحليلها والربط بين الاستثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة وأدائها الاقتصادي.

حيث قسمنا المبحث إلى ثلاث مطالب يضم كل منها بعد من أبعاد رأس المال الفكري الثلاث.

المطلب الأول: الاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس

جدول 3 - 1: بعض مؤشرات رأس المال البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس

ملاحظات	القيمة/النسبة
إجمالي عدد الموظفين في المؤسسة	5258
نسبة الحاصلين على درجات الماجستير أو الدكتوراه	35%
عدد البرامج التدريبية المقدمة سنويًا	15
نسبة العاملين الذين تلقوا تدريبًا خلال العام	20%
نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة خلال العام	6%
عدد الأبحاث المنشورة من قبل العاملين بالمؤسسة	أكثر من 500 بحث

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

يمثل الجدول عدد من مؤشرات رأس المال البشري للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس، والتي تم جمعها من قبل المديرية الفرعية للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن إجمالي عدد الموظفين قدر بـ 5258 منهم 35% حاصلين على شهادات عليا، وتعتبر نسبة كبيرة حيث أغلب العمال ذوي خبرات ومستوى معرفي عالي وذلك راجع إلى حرص المؤسسة لتوظيف عمال ذوي كفاءات وقدرات عالية حتى تضمن تقديم أعلى جودة لخدماتها المقدمة.

كما نلاحظ أن عدد البرامج التدريبية يقدر بـ 15، حيث أن نسبة العاملين الذين تلقوا تدريبًا خلال العام الفارط قدرت بـ 20%، وحسب المديرية الفرعية للموارد البشرية فإن المؤسسة تخصص ما يقدر بحوالي 10% من ميزانية المؤسسة من أجل البرامج التدريبية والتكوينية سنويًا، ويظهر ذلك مدى اهتمام المؤسسة بتكوين عاملها ومواكبة مختلف التغيرات السياسية والاجتماعية وكذلك العلمية والتكنولوجية، وكمثال على

الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري لتحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس بمستغانم

ذلك قيام المؤسسة في بداية السنة الجارية بدورة تكوينية خاصة مست جميع موظفي السلك الطبي والشبه طبي حول كيفية استخدام برنامج الملف الالكتروني للمريض المقرر العمل به من طرف وزارة الصحة. أما بالنسبة للموظفين الذين تركوا المؤسسة خلال العام الجاري فقدروا بنسبة 6% وهي نسبة ضئيلة من مجموع العاملين، وحسب تصريح المدير الفرعي للموارد البشرية فإن أغلبهم عبارة عن منتدبين سواء لمواصلة تكوين أو لمؤسسات أخرى نظرا لبعده المسافة، أما عن حالات الاستقالة فهي شبه منعدمة حيث قدرت بعاملين فقط خلال هذه السنة.

أما عدد الأبحاث المقدمة من طرف العاملين بالمؤسسة فلا توجد احصائيات دقيقة بالمؤسسة حول عددها لكن صرح المدير الفرعي للموارد البشرية أنها تتجاوز 500 بحث، كانت معظمها في إطار اختبار رفع المستوى حسب المقرر الوزاري الصادر سنة 2022 الذي اشترط على كل الموظفين الشبه طبيين الذين اتموا 5 سنوات خبرة التقدم للاختبار مع تقديم مذكرة بحث، كما يوجد العديد من الابحاث المقدمة من طرف الأطباء المختصين وأبحاث تخص احصائيات خاصة بالحالات المرضية المعدية وعددها.

من خلال تحليل البيانات السابقة يتضح لنا أن المؤسسة العمومية لعين تادلس تولي اهتماما كبيرا برأس مالها البشري وتحاول دائما الاستثمار فيه قدر الامكان وذلك من خلال توظيف عاملين ذوي كفاءات وخبرات متنوعة، إضافة إلى القيام بدورات تكوينية وتدريبية لموظفيها، كما تهتم بالبحث العلمي وتدعم الموظفين للقيام بأبحاث في مختلف المجالات من أجل تطوير وتحسين أداءهم ومواكبة مختلف التغيرات التي تمر بها المؤسسة.

المطلب الثاني: الاستثمار في رأس المال الهيكلية للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس

جدول 3 - 2 : بعض مؤشرات رأس المال الهيكلية للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس

الملاحظات	الوصف
نسبة رقمنة السجلات والعمليات الطبية	85%
عدد البرمجيات أو الأنظمة المستخدمة لتبادل المعرفة	3
نسبة المرضى المسجلين رقمياً	90%
عدد الابتكارات أو حقوق الملكية الفكرية المسجلة	0
هل هناك آليات واضحة لنقل المعرفة بين الموظفين؟	نعم

المصدر: مكتب الدخول للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس

يمثل الجدول بعض مؤشرات رأس المال الهيكلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس والتي تم جمعها من مكتب الدخول للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس إضافة لتصريحات بعض العاملين.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة رقمنة السجلات والعمليات الطبية بلغت 85% لعام 2024 حيث تم في بداية العام تبني نظام الرقمنة الجديد الملف الإلكتروني للمريض (DEM) والاعتماد عليه في تسجيل جميع السجلات والعمليات الطبية، وحتى الإدارة أصبحت تعتمد عليه في تقييم أداء العمال من خلال إدخاله كمؤشر لحساب مردودية العاملين.

بالنسبة للبرمجيات والأنظمة المستخدمة لتبادل المعرفة فعددها 3 وتتمثل في نظام DEM وهو أكثر برنامج معتمد حاليا ويعتبر كنظام لتبادل المعلومات داخل المؤسسة ويتسم بالحدثة، ويليها برنامج مخصص لتسجيل المرضى الوالدين والخارجين من المؤسسة وتوزيعهم حسب المصالح، وأخيرا الانترنت التي تعتبر كنظام لتبادل المعرفة حيث يفضل الكثير من العمال التواصل وتبادل المعرفة عبر الايميل أو مواقع التواصل حيث تعتبر أسرع وأبلغ لإيصال المعلومات سواء داخل أو خارج المؤسسة، كما أن المؤسسة تعتمد على الايميل أو الفاكس لتبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى.

وخلال شهر أوت 2024 كانت المؤسسة قد سجلت 90% من المرضى رقميا عبر نظام DEM لهذا العام، أما بالنسبة للـ10% المتبقية فقد كانت مسجلة وبعضها مسجل في مكتب الدخول وذلك نظرا للفترة التي لم يستخدم فيها هذا النظام بصفة رسمية في بداية السنة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أنه لم يتم تسجيل أي ابتكارات أو ملكية فكرية خاصة بالموظفين بالمؤسسة، لكن حسب تصريح بعض العاملين بالمؤسسة فإن عدم تسجيلها لا يعني بالضرورة عدم وجودها فمختلف مصالح المؤسسة تقوم باجتماعات بين موظفيها من فترة لأخرى حيث يقوم رؤساء المصالح بالاجتماع مع موظفي المصلحة ويتبادلون الأفكار والمعلومات الخاصة بالمصلحة حيث يتم استقبال ومناقشة أي أفكار من شأنها تحسين الخدمات المقدمة أو تحسين أداء العاملين وإدراك النقائص، وبالتالي فيمكن اعتبار ذلك كحقوق فكرية رغم أن المؤسسة لا تسجلها كبيانات، ويرجع ذلك غالبا لاعتبار تبادل الأفكار بين العاملين ضروري ويتم بصفة يومية تقريبا.

كما تم التصريح أن المؤسسة تملك عدة آليات لنقل المعرفة، وتتمثل في البرامج والأنظمة المذكورة سابقا إضافة إلى التواصل المباشر بين العاملين والذي يعتبر كأفضل وسيلة للتواصل وإيصال الأفكار والمعلومات.

نستخلص من تحليل البيانات السابقة أن المؤسسة العمومية الاستشفائية تحاول باستمرار الاستثمار في رأس مالها الهيكلي حيث تتبنى أحدث الأنظمة التكنولوجية والمعلوماتية على غرار نظام DEM، كما تسعى دائما للتطوير والتحسين من خدماتها وأداء موظفيها من خلال تسهيل التواصل الفعال بينهم وكذا

الفصل الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري لتحسين الأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس بمستغانم

لمنافسة المؤسسات الصحية الأخرى في تقديم أحسن جودة لخدماتها عن طريق امتلاك أحدث وأفضل الموارد المادية والبشرية.

المطلب الثالث: الاستثمار في رأس المال العلاقي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس
جدول 3 - 1 : بعض مؤشرات رأس المال العلاقي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس

الملاحظات	الوصف
عدد اتفاقيات التعاون مع مؤسسات خارجية	14
نسبة الشكاوي	28%
عدد الحملات التوعوية التي نظمتها المؤسسة	10

المصدر: إدارة المؤسسة

يمثل الجدول بعض مؤشرات رأس المال العلاقي للمؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس والتي تم جمعها من مختلف مصالح إدارة المؤسسة .

نلاحظ من البيانات المتوفرة في الجدول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس تتعاون مع عدة مؤسسات خارجية منها عمومية ومنها الخاصة، مثل الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين حيث تدعم المؤسسة البحث العلمي وتدريب الموارد البشرية وتستقبل عدد كبير من المتدربين سنويا، كذلك لديها اتفاقيات تعاون مع مؤسسات التامين والضمان الاجتماعي، كما تتعاون مع المؤسسات الصحية الأخرى خاصة المجاورة منها من أجل تبادل الخبرات وتقديم مختلف الخدمات الصحية وتحسينها، وأيضا تملك المؤسسة شراكات مع القطاع الخاص وتتمثل في مؤسسات منتجة للأدوية والمواد والأدوات والأجهزة الطبية، كما تتعاون أيضا مع الهيئات الحكومية باعتبارها مؤسسة عمومية فهي تخضع للأوامر الصادرة عن وزارة الصحة ومديرية الصحة للولاية.

نلاحظ كذلك أن نسبة الشكاوي تصل إلى 28% ويصرح المدير الفرعي للموارد البشرية أن النسبة في انخفاض مقارنة بسنوات ماضية حيث تحاول المؤسسة دائما تدارك الأمور وتقليل نسبة الشكاوي من خلال دراسة هذه الأخيرة ومعرفة أسبابها من أجل ضمان عدم تكرارها.

وأخيرا نلاحظ أن عدد الحملات التوعوية التي تنظمها المؤسسة يقدر بـ 10 حملات قد قامت بها المؤسسة خلال سنة 2024 حيث تقوم المؤسسة بحملات توعوية باستمرار سواء للموظفين أو للمرضى أو للمجتمع الخارجي، وتستهدف هذه الحملات مختلف الفئات المجتمعية وتكون أغلبها عن التوعية حول الأمراض الموسمية والوقاية أو حملات التبرع بالدم، أو خلال اليوميات العالمية أو الوطنية، على غرار ذلك اليوم العالمي لسرطان الثدي (1 أكتوبر) والذي تخطط المؤسسة لتنظيم حملة خاصة داخل وخارج المؤسسة لزيادة الوعي حول أهمية الفحص المبكر والوقاية مع مشاركة مختلف الإطارات الطبية للمؤسسة في هذه الحملة.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس تستثمر في رأس مالها العلاقتي (الزبوني) من خلال سعيها لتعديد علاقاتها بمختلف المؤسسات الاقتصادية وذلك من أجل الاستفادة وتبادل المصالح والأفكار وكذلك لتحسين مكانتها بين المؤسسات الصحية الأخرى، كما تسعى المؤسسة باستمرار لإرضاء زبائنها من خلال تحسين خدماتها وأداء مستخدميها وإيضاً إعطائهم فرصة للتعبير عن مستوى رضاهم بها عن طريق توزيع سجلات الشكاوي في كل مصلحة من مصالح المؤسسة والعمل على تصحيح أي زلات أو أخطاء محتملة.

خلاصة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى استقصاء مدى استثمار المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس في رأس مالها الفكري ودوره في تحسين أدائها الاقتصادي. تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أنواع رئيسية من رأس المال الفكري: رأس المال البشري، الهيكلي، والعلاقاتي، حيث تم تسليط الضوء على مساهمة كل نوع في دعم وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

أولاً، تم تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس كمنظمة صحية عمومية تأسست عام 1986، وتقدم خدمات صحية متنوعة لسكان المنطقة. تعتبر المؤسسة ذات طابع إداري مستقل، حيث يتكون هيكلها التنظيمي من عدة مصالح تشمل المصالح الاستشفائية، التقنية، والإدارية، وتغطي مجموعة من التخصصات الطبية مثل الجراحة، الطب الداخلي، والولادة. كما أن المؤسسة تعمل باستمرار على تحسين وتطوير خدماتها الصحية والإدارية بما يتماشى مع المتطلبات القانونية والتشريعات الوطنية.

ثانياً، تم التركيز على دراسة رأس المال الفكري للمؤسسة من خلال استعراض أبعاده الثلاثة:

- رأس المال البشري: حيث تم استعراض الهيكل البشري للمؤسسة وأهمية التعليم والتدريب في تطوير كفاءات العاملين فيها.
- رأس المال الهيكلي: والذي يتعلق بالبنية التحتية الرقمية والتنظيمية للمؤسسة، بما في ذلك نظم المعلومات المستخدمة وإجراءات تبادل المعرفة.
- رأس المال العلاقاتي: وهو يشمل علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية، مثل الشراكات والتعاون مع مؤسسات أخرى.

أوضحت الدراسة أن المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس تستثمر بفعالية في رأس مالها الفكري، مما يساهم في تحسين أدائها الاقتصادي وتعزيز قدرتها التنافسية. هذا الاستثمار يظهر بشكل خاص من خلال التركيز على تطوير رأس المال البشري عبر التدريب والتعليم المستمرين، وتطوير رأس المال الهيكلي باستخدام وتطبيق التكنولوجيا الحديثة في الإدارة الصحية والرقمنة، وكذلك تقوية رأس المال العلاقاتي من خلال التعاون والشراكات مع المؤسسات الأخرى. كما تلعب تلك الاستثمارات دوراً كبيراً في تحسين جودة الخدمات الصحية وتقليل الشكاوى وتطوير أداء الموظفين، وتكوين فرص لتحسين الابتكار والملكية الفكرية لتعزيز دورها التنافسي بين المؤسسات الصحية.

خاتمة

في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تميز بيئة الأعمال الحالية، نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات مرنة وقوية لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة. التقنية الحديثة والتطورات الرقمية تؤدي إلى تغييرات جذرية وسريعة في جميع جوانب الأعمال، مما يفرض على الشركات ضرورة التكيف السريع والبقاء في طليعة المنافسة. هذه البيئة الديناميكية تتطلب من المؤسسات أن تكون أكثر استعداداً ومرونة لمواجهة التحديات والمنافسة الشرسة التي قد تحول المنظمات الكبيرة إلى كيانات غير قادرة على التكيف أو الاستمرار في فترة زمنية قصيرة.

بما أن التغيرات التكنولوجية والابتكارات الجديدة تخلق بيئة أعمال غير مستقرة، فإن قدرة المؤسسات على البقاء والتفوق تعتمد بشكل كبير على قوتها وقدرتها على الاستفادة من مواردها الاستراتيجية بشكل فعال. في هذا السياق، يلعب رأس المال الفكري دوراً محورياً، كونه المصدر الرئيسي للمعرفة والابتكار والقدرات التي تميز المؤسسة عن منافسيها. لا يمكن للمؤسسات مواجهة موجات المنافسة العاتية والتحديات المستقبلية بنجاح دون أن تمتلك رأس مال فكري متماسك وقوي. هذا الرأس المال يشمل المعرفة المتخصصة، المهارات الإبداعية، والأفكار المبتكرة التي تمثل أساساً لدعم استراتيجيات النمو والتطوير.

رأس المال الفكري القوي يمكن المؤسسات من استباق أية هزات أو أزمات محتملة، وذلك من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة وتعزيز استدامتها في بيئة أعمال مليئة بالتحديات. لذا، يصبح من الضروري أن تستثمر المؤسسات في تطوير رأس مالها الفكري وتعزيز استغلاله بكفاءة، لضمان قدرتها على الحفاظ على مكانتها في السوق ومواجهة التحديات المستقبلية بنجاح.

من خلال الدراسة النظرية لموضوع رأس المال الفكري وأثره على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، يتضح أن المؤسسات باتت تنظر إلى رأس المال الفكري كمورد استراتيجي تسعى من خلاله إلى تحسين مستوى أدائها، حيث يُعتبر رأس المال الفكري أحد المفاهيم الحديثة التي تحرص المؤسسات على تطويرها والحفاظ عليها.

للإجابة على التساؤلات التي طرحناها في صدر البحث، و بغية الإحاطة بجوانب الموضوع، قسمنا بتقسيم البحث إلى قسمين نظري وتطبيقي.

وقد حُصص الفصل الأول من هذه الدراسة لمناقشة مفهوم رأس المال الفكري في ضوء الاهتمام المتزايد بالأصول غير المادية. بينما تناول الفصل الثاني موضوع الأداء بشكل عام، مع التركيز على الاستثمار في رأس المال الفكري وربطه بتأثيره المباشر على تحسين الأداء المؤسسي.

وتم من خلال الدراسة التطبيقية (الفصل الثالث) إبراز مدى استثمار المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس في رأس مالها الفكري ودوره في تحسين أدائها الاقتصادي، وكان ذلك من خلال جمع بيانات حول مختلف أبعاد رأس المال الفكري بالمؤسسة، وبعد عملية معالجتها وتحليلها، تم التوصل بأن المؤسسة محل الدراسة تستثمر في رأس المال الفكري وقد حسن ذلك من أداءها.

نتائج الدراسة:

في ختام هذه الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر مفهوم رأس المال الفكري مفهومًا متجددًا ومتطورًا باستمرار، نظرًا للتغيرات السريعة في البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- ما زال مفهوم رأس المال الفكري في مرحلة النمو والتطور، ويعبر عن الأصول المعرفية التي تمتلكها المؤسسات.
- يتألف رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر رئيسية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني.
- يتعين على إدارة المؤسسة أن تدرك أن رأس المال الفكري يعزز كفاءتها على المستويين المحلي والعالمي.
- تعتمد القيمة الحقيقية للمؤسسة على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى الأفراد العاملين، والذي يمكن تحويله إلى قيمة ملموسة.
- يرتبط رأس المال الفكري بموجودات غير ملموسة تركز بشكل أساسي على عنصر المعرفة، الذي يتسم بالجودة وليس الكمية، مما يجعل قياسه عملية صعبة.
- يُعتبر الاستثمار في جميع مكونات رأس المال الفكري مفتاحًا لتحقيق أهداف المنظمات ونجاح برامجها.
- أصبحت الموارد غير المادية المتغير الرئيسي الذي يُؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد وصياغة أهداف واستراتيجيات المنظمات اليوم، وأصبح رأس المال الفكري أحد أهم عناصر الميزة التنافسية من خلال التحضير الجيد للعاملين، اختيار الأنظمة المعلوماتية الأنسب، والتموضع الذكي في البيئة الخارجية للمنظمة.
- من أبرز أسباب فشل العديد من المنظمات هو الجمود والتمسك بالأساليب الإدارية التقليدية، وعدم الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري واستثمارها في تنميته كعنصر حاسم لنجاح المنظمة وتطورها.
- أصبح الاهتمام برأس المال الفكري ضرورة ملحة لأي منظمة تسعى للحفاظ على وجودها في المستقبل، حيث لا يمكن تحقيق التطور والتوازن في ظل التطورات السريعة حولها إذا لم تدرك أهمية رأس المال الفكري في منحها ميزة تنافسية.
- تتضمن إدارة المعرفة، التي تركز على تنظيم وتوزيع المعرفة في المؤسسة بعد جمعها وتبويبها وتخزينها، ورسملة الكفاءات جزءًا أساسيًا من إدارة رأس المال الفكري.

اختبار الفرضيات:

من خلال الفصول الثلاث يتضح لنا جليا بأن:

- الفرضية الأولى: وهي الفرضية الرئيسية والتي نصت على: "الاستثمار في رأس المال الفكري له دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" هي فرضية صحيحة.
- الفرضية الثانية: والتي نصت على: "تتألف مكونات رأس المال الفكري من المعرفة البشرية، المعرفة الهيكلية، والمعرفة التنظيمية. يمكن قياس هذه المكونات من خلال تقييم كفاءات الموظفين، فعالية الأنظمة والعمليات، وفعالية الشبكات والعلاقات الخارجية، باستخدام أدوات مثل تقييمات الأداء، الدراسات الاستقصائية، وتحليل فعالية الأدوات والأنظمة" هي فرضية صحيحة.
- الفرضية الثالثة: والتي نصت على: "يلعب رأس المال الفكري دورًا حاسمًا في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين الابتكار، تعزيز استراتيجيات التميز، وتقديم قيمة مضافة للعملاء. تساهم المعرفة المتخصصة والتجارب الفريدة في تقديم منتجات وخدمات متميزة تجعل المؤسسة تتفوق على منافسيها في السوق" هي فرضية صحيحة.
- الفرضية الرابعة: والتي نصت على: "يساهم رأس المال الفكري في خلق القيمة الاقتصادية من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة على الابتكار" هي فرضية صحيحة.
- الفرضية الخامسة: والتي نصت على: "يوجد علاقة إيجابية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وأداء المؤسسة. حيث أن استثمار الموارد في تطوير وتعزيز رأس المال الفكري يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال زيادة الكفاءة، تعزيز الابتكار، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وتحقيق نتائج مالية أفضل" هي فرضية صحيحة.

توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة، تم التوصل إلى التوصيات والاقتراحات التالية:

- يتوجب على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام برأس المال الفكري، بالإضافة إلى الاستثمار في الأصول الفكرية بهدف زيادة تعظيم الأصول المادية؛
- اعتبار رأس المال الفكري للمؤسسة ثروة هامة تساهم في تعزيز قيمتها السوقية، مما يتطلب الحفاظ عليه وعدم التفريط فيه؛
- ينبغي على المؤسسة النظر إلى رأس المال الفكري باعتباره أحد أهم مصادر الميزة التنافسية؛
- من الضروري أن تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً برأس مالها البشري وزيادة الاستثمار فيه نظراً لأهميته في تحقيق أهدافها؛
- يتوجب على المؤسسة اتباع استراتيجية لتحسين المستمر، تشمل أداء العاملين، جودة الخدمات المقدمة، وتعزيز الميزة التنافسية؛
- السعي إلى خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي، مع تشجيع العلاقات التعاونية بين جميع العاملين في المؤسسة؛
- على المؤسسة العمل على تحسين أدائها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، واستغلال الفرص المتاحة؛
- يجب على المؤسسة أن توازن بين الأداء البيئي والاجتماعي والأداء الاقتصادي، مما يعزز استدامة أنشطتها؛
- المبادرة بتنفيذ مشاريع طوعية تساهم في تحسين صورة المؤسسة؛
- تخصيص ميزانية كبيرة لتدريب وتطوير الموظفين بهدف تعزيز قدرتهم على الابتكار والإبداع.

آفاق البحث

تظل هذه الدراسة محدودة في قدرتها على تقديم رؤية شاملة ونهائية حول موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وذلك بسبب تعدد الأبعاد والجوانب التي يمكن تناولها في هذا المجال.

ونرجوا أن تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من المواضيع البحثية التي يمكن أن تكون امتداداً أو تكملة للدراسة الحالية. وفيما يلي بعض المواضيع المحتملة:

- دور استثمار رأس المال الفكري في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة.
- أساليب إدارة رأس المال الفكري في ظل التحولات الاقتصادية المستمرة.
- قياس إنتاجية العمل المعرفي في المؤسسة الاقتصادية.
- أثر رأس المال الفكري على تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات.

في ختام هذه الدراسة، نأمل أن نكون قد نجحنا جزئياً في تقديم نظرة متكاملة حول العناصر الأساسية المتعلقة بالموضوع. ونأمل أن تشكل هذه الدراسة قاعدة أساسية يمكن البناء عليها والبحث في مواضيع أخرى ذات صلة في المستقبل.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

ا. الكتب:

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14
2. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 2001
3. برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء: تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة الأولى، 2009.
4. تور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
5. حازم محمد عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب، القاهرة، 2010
6. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال؛ إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007
7. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000
8. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
9. سعدون حمود جثير الربيعاوي، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2015
10. سيد محمد جاد الرب، استراتيجية تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، 2009
11. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبيح، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي تكاملي، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
12. عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007، القاهرة
13. عبد الله حسين الخشروم، الوجيه في حقوق الملكية الصناعية والتجارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005
14. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية: منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
15. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001.
16. عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009

17. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المئوية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
18. محسن أحمد الخيضر، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001.
19. محمد عبد حسين ونعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009
20. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
21. ناصر المنصور كاسر، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حاصد للنشر، عمان، 2000
22. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005
23. نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1999
24. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، ط1، 2008
25. هيرمن أجنيس، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر، الأردن، 2011
26. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009
- ii. الرسائل والأطروحات:
27. 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
28. حاب الله شريف، دور 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.
29. 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 الدكتوراه علوم في علم النفس التربوي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
30. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية: دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010 – 2011.

31. محمد أحمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2009.
32. 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.
33. محمد حباينة، دور الرأسمالية الهيكلية في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011 - 2012.
34. محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007.
35. 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.
36. 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.
- III. الدراسات والمقتنيات:
37. أحمد ضيف، محمد شتوح، الموارد الفكرية و المعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
38. 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 بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011
39. أيت زيان كمال و آخرون، اشكالية قياس رأس المال الفكري، ملتقى الدولي الخامس في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، 13-14 ديسمبر 2011
40. 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
41. حاتم نبيل، الرقابة على الأداء في الدوائر الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2013.

42. حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
43. 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 بوعلي، الشلف، 18 أفريل 2006
44. سهيلة محمد عباس، قياس رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة، بحوث وأوراق المؤتمر: رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2014
45. سلام عبد الرزاق، بوسهوه نذير، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة المدية، الجزائر، 18-19 أفريل 2012
46. ظاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية و القياس و الإفصاح، ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
47. عبد الستار حسن يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005
48. عثمان بوزيان ودياب زقاي، مداخل و طرق تقييم و قياس رأس المال الفكري في المنظمات، الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
49. عمر ايت مختار، رأس المال الفكري العربي في عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال "الواقع و الآفاق"، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي
50. غياط شريف، فيروز رجال، رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
51. فيروز زروخي، كنزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة.
52. قدور بن نافلة، عمر عبو، أهمية توجه المنظمات إلى الاستثمار في رأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية.
53. مراد ناصر، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية.

54. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ملتقى دولي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13 - 14 ديسمبر 2011.

55. 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

56. منير نوري، تنمية وتدريب الموارد البشرية كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال التوصيات والمتطلبات، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية.

57. نصر الدين بن نذير ومصطفى بدوي، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 13 - 14 ماي 2008.

58. وهيبه سراج، عبد الحميد ستي، أساليب و سياسات الاستثمار في رأس المال الفكري، الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة

59. يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة".

60. 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

IV. المجالات والتقارير

61. 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، العدد 06، 2009

62. أكرم أحمد الطويل وبشار عزالدين السماك، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات تقانة الإيحاء الواسع -دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المتري في محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 32، العدد 98، 2010

63. السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها -دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 01، 2011-2012

64. الشيخ الداوي، تحليل النصوص النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، 2009\2010
65. الهلالي الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 22 يوليو 2011
66. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003
67. جمال خنشور، أثر القيمة – الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006
68. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
69. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
70. سعد العنزي، الرأسمالي الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2011
71. سمية علي أمين، المحاسبة على عناصر رأس المال الفكري – دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003
72. طاهر محسن منصور الغالبي، مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء: دراسة تطبيقية في منظمات عراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العراق، المجلد 08، العدد 29، 2012
73. 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
74. عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، العدد 03، المجلد 10، 2008
75. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001
76. عوض رونالد نعيم عبد الله، دور الابتكار في رفع الكفاءة الإنتاجية لقطاع النقل العام بمدينة القاهرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مصر، العدد 02، 2011
77. محمد نشوان الواكي، تقويم الأداء وأثره على الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية على الخطوط الجوية اليمنية، مجلة الباحث العلمي، العدد 14 – 15، يوليو – ديسمبر 2007.
78. محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 26، 2010

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

80. 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، المجلد 04، العدد 08، 2012

81. 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.

82. 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.

V. المراسم والقوانين.

83. المرسوم التنفيذي 140 / 07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية الإستشفائية، والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وتسييرها.

المراجع باللغات الأجنبية:

ا. الكتب:

84. Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, Paris, 2005.
85. Brilman.Jean, « Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises », 3ème édition, Editions d'Organisatios, Paris, 2000.
86. Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction des clients, 2eme tirage, édition d'organisation, paris, 2001.
87. Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker , Editions Village Mondial, Paris, 1999.
88. Inès BOUDEN & Jean-François CASTA, L'identification du capital immatériel dans les états financiers :problématique et enjeux, , Capital immatériel, stratégies et performances

économiques, P-V Ngobo (Ed.), Economica, à paraître 2012, halshs-00679575, version 1 - 16 Mar 2012.

89. Kalika Michel, Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances, éditions Economica, Paris, 1995.
90. Marmuse Christian, Politique générale: Langages, modèles et choix stratégique , Editions economica, Paris, 1992.
91. Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations , Editions d'Organisations, Paris, 1998.
92. Porter M, L'avantage concurrentiel des nations, Inter-édition, France,1993.
93. Stewart, T. A., Intellectual capital, The new wealth of Organizations, Doubleday, New York,1997.
94. Vasselaer. Michel, « Le pilotage d'entreprise : Des outils pour gérer la performance future », édition PubliUnion, Paris, 1997.

.II .المجلات والملتقيات والأطروحات:

95. Druckr P.F, Knowledge worker productivity: The biggest challenge, California Management Review, Vol 41, N 2, 1999.
96. Don Tapscott & all, Digital capital, Harvard business school press, Boston,2000.
97. F.F .Reichhelp & P. Shefter, E-Loyalty, HBR, Vol 78,No4, July-Aug.2000

.III .مواقع الانترنت:

98. http://cigref.typepad.fr/cigref_presse/CommuniquésContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immateriel.pdf (consulté le 14 mai 2024)
99. Mesure de la performance globale des entreprises, P04, <http://193.51.90.226/cahiers/per-berland.pdf> (consulté le 14 mai 2024)
100. www.Culture-entreprise.fr. (consulté le 19 mai 2024)

ملخص:

يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية التي تحقق للمؤسسة النجاح و تضمن لها الاستمرارية في ظل اقتصاد المعرفة، فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري الذي يظهر من خلال أبعاده الثلاث (رأس المال البشري، الهيكلي، و العلاقاتي) و قدرة توظيفها للمعرفة والاستثمار فيها مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالي ويؤمن لها فرصة لتحقيق النجاح والاستمرار. وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من حيث الدور الذي يلعبه كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني في تحسين الأداء الاقتصادي، حيث قمنا بدراسة نظرية حاولنا فيها الامام بمختلف أبعاد الموضوع ثم أتممنا البحث بدراسة تطبيقية على المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين تادلس، وتوصلنا في نهاية الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وتحسين الأداء للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: رأس مال فكري، رأس مال بشري، رأس مال هيكلي، رأس مال زبوني، الأداء الاقتصادي، اقتصاد المعرفة.

Abstract

Intellectual capital is considered one of the essential resources that enable an organization to achieve success and ensure continuity in the knowledge economy. The true value of an organization lies in its intellectual capital, which is reflected in its three dimensions (human capital, structural capital, and relational capital) and its ability to harness and invest in knowledge. This leads to high performance and provides the organization with opportunities for success and sustainability.

This study aimed to highlight the role of investment in intellectual capital in improving organizational performance. It focused on the roles played by human capital, structural capital, and relational capital in enhancing economic performance. We conducted a theoretical study that covered various aspects of the topic, followed by an empirical study on the public hospital of Ain Tedles. In the end, we found a positive relationship between investment in intellectual capital and improved organizational performance.

Keywords: Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Relational Capital, Economic Performance, Knowledge Economy.