

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غارداية



كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

اتجاهات الأفراد العاملين في مؤسسة الأنايب نحو كفاءة أداء رأس
المال الفكري

(دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنايب بغارداية)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في مسار: علوم التسيير

تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير

إشراف:

د.مصطفى عبد اللطيف

إعداد الطالبة:

أحلام لطرش

السنة الجامعية: 2013/2012

ملخص

اشتملت هذه الدراسة اتجاهات الأفراد العاملين في شركة الأنابيب نحو كفاءة أداء رأس المال الفكري – دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب بغارداية – و ذلك من خلال التعرف على الاختلافات بين العاملين في المؤسسة نحو كفاءة أداء رأس المال الفكري بالإضافة إلى التعرف فيما إذا كانت الاختلافات في اتجاهات العاملين بالمؤسسة في كفاءة رأس المال الفكري تعزى لمتغيرات (العمر – الجنس – الخبرة – المؤهل العلمي).

و قد استخدم الاستبيان كأداة للدراسة، و اشتمل مجتمع بحثنا على مؤسسة صناعة الأنابيب بغارداية بتوزيع الاستبيان على عينة عشوائية منه.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الكفاءة، الأداء، المؤسسة الاقتصادية.

Résumé

Cette étude comprend les tendances du personnel de la société des tubes vers la performance du capital intellectuel – étude de cas : ALFAPIPE TUBERIE DE GHARDAIA- et ce, à travers de la recherche à connaître les différences entre les travailleurs au sein de l'entreprise, quant à l'efficacité de la performance du capital intellectuel, ainsi que déterminer si les différences dans les tendances du personnel de l'efficacité du capital intellectuel est attribuable à des variables (âge - sexe - expérience - qualification scientifique).

Il a été utilisé un questionnaire comme un outil d'étude, distribués à un échantillon aléatoire, au sein de l'entreprise TUBERIE DE GHARDAIA objet de notre étude.

Mots clés: capital intellectuel, l'efficacité, la performance, l'entreprise économique.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
﴿قُلْ أَعْمَلُوا بِسْمِ اللَّهِ مَعْلُومٌ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾
صدق الله العظيم

نحمدك ربي حمدا يليق بجلال وجهك و عظيم سلطانك
إنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن اهدي ثمرة جهدي
إلى

من قال فيهما الله عز وجل " و بالوالدين إحسانا...."
إلى والدي و والديتي....حفظهما الله و أطال في عمرهما و أدام عليهما الصحة و العافية.
إلى أحب الناس كل إخوتي و أخواتي....تقديرًا و وفاء.
إلى كل الأصدقاء و الزملاء و كل من ساهم في مسانديتي و تشجيعي....شكرا و عرفانا.

كل من يقضي شبابه في نهل العلم
كل من قرأ هذه الأسطر

احلام

كلمة شكر

" اللهم إني أسألك خير المسألة وخير الدعاء وخير النجاح وخير العلم "

الشكر الجزيل و الحمد الكثير لله العلي القدير الذي وفقتني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.

يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "عبد اللطيف مصيطفى" الذي وجهني حيث الخطأ، وشجعني عند الصواب، ولم يبخل علي بتوجيهاته القيمة، ليس كمشرف فقط، وإنما كأستاذ كذلك.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من أساتذة الأطوار السابقة، و أساتذة الطور الجامعي.

كما لا أنسى كل عمال المكتبة بالجامعة، و كذا عمال مؤسسة "ALFAPIPE" على كل ما بذلوه معي، و كذلك كل طلبة الكلية بفروعها و أتمنى لهم النجاح و التوفيق إن شاء الله.

و أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد و لو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع.

قائمة المحتويات

III	الإهداء.....
IV	كلمة شكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال.....
أ	المقدمة العامة.....

الفصل الأول: مدخل نظري لرأس المال الفكري

02	تمهيد الفصل.....
03	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.....
03	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته.....
06	المطلب الثاني: مراحل ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره.....
07	المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري ومكوناته.....
10	المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري ومرتكزات قياسه.....
10	المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري.....
12	المطلب الثاني: مرتكزات قياس رأس المال الفكري.....
14	المطلب الثالث: نماذج من أدوات قياس رأس المال الفكري.....
16	المبحث الثالث: أسباب، طرق وأساليب المحافظة على رأس المال الفكري.....
16	المطلب الأول: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.....
18	المطلب الثاني: طرق تنشيط رأس المال الفكري و تطويره.....
20	المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.....
23	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: كفاءة الأداء و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة

25.....	تمهيد الفصل.....
26.....	المبحث الأول: ماهية الكفاءة.....
26.....	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة و خصائصها.....
28.....	المطلب الثاني: أنواع الكفاءات.....
29.....	المطلب الثالث: الفرق بين الكفاءة و الفعالية.....
31.....	المبحث الثاني: ماهية الأداء.....
31.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
33.....	المطلب الثاني: محددات و معوقات الأداء.....
35.....	المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.....
36.....	المبحث الثالث: كفاءة الأداء و أثر المداخل الإدارية الحديثة و رأس المال الفكري عليها.....
36.....	المطلب الأول: مفهوم كفاءة الأداء، و العوامل التنظيمية المساعدة عليه.....
39.....	المطلب الثاني: العلاقة بين التطوير التنظيمي و كفاءة الأداء.....
43.....	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري و كفاءة الأداء.....
48.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغارداية

50.....	تمهيد الفصل.....
51.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب الحلزونية بغارداية.....
51.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
53.....	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة و أهدافها و نشاطها.....
55.....	المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
59.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للفصل التطبيقي.....
59.....	المطلب الأول: حدود و مجال الدراسة.....

60.....	المطلب الثاني : المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.
61.....	المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة.
62.....	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان.
62.....	المطلب الأول: محور البيانات الشخصية.
67.....	المطلب الثاني: تحليل المحاور الأخرى للاستبيان.
87.....	خلاصة الفصل.
89.....	الخاتمة العامة.
91.....	قائمة المراجع.
95.....	الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أبعاد التمييز والاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي	05
2-1	طرق تنشيط رأس المال الفكري و تطويره	19
1-3	جدول يبين خصائص العينة وفق الجنس	62
2-3	جدول يبين خصائص العينة وفق المؤهل العلمي	63
3-3	جدول يبين خصائص العينة وفق العمر	64
4-3	جدول يبين خصائص العينة وفق طبيعة العمل	65
5-3	جدول يبين خصائص العينة وفق عدد سنوات الخدمة	66
6-3	التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور المعرفة	67
7-3	التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور الكفاءة المتفوقة	70
8-3	التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور الإبداع المتفوق	73
9-3	التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور البرامج	76
10-3	التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور العمليات الإدارية	79
11-3	التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور السياسات و الإجراءات	82

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	المقارنة بين الكفاءة و الفعالية	1-2
56	الهيكل التنظيمي لوحدة الأنايب الحلزونية بغارداية "ALFA PIPE "	1-3
62	خصائص العينة المدروسة وفق الجنس	2-3
63	خصائص العينة المدروسة وفق المؤهل العلمي	3-3
64	خصائص العينة المدروسة وفق العمر	4-3
65	خصائص العينة المدروسة وفق طبيعة العمل	5-3
66	خصائص العينة المدروسة وفق سنوات الخدمة	6-3
68	إجابات أفراد العينة على الفقرة(01) من المحور الأول	7-3
68	إجابات أفراد العينة على الفقرة(02) من المحور الأول	8-3
68	إجابات أفراد العينة على الفقرة(03) من المحور الأول	9-3
71	إجابات أفراد العينة على الفقرة(01) من المحور الثاني	10-3
71	إجابات أفراد العينة على الفقرة(02) من المحور الثاني	11-3
71	إجابات أفراد العينة على الفقرة(03) من المحور الثاني	12-3
74	إجابات أفراد العينة على الفقرة(01) من المحور الثالث	13-3
74	إجابات أفراد العينة على الفقرة(02) من المحور الثالث	14-3
74	إجابات أفراد العينة على الفقرة(03) من المحور الثالث	15-3
77	إجابات أفراد العينة على الفقرة(01) من المحور الرابع	16-3
77	إجابات أفراد العينة على الفقرة(02) من المحور الرابع	17-3
77	إجابات أفراد العينة على الفقرة(03) من المحور الرابع	18-3
78	إجابات أفراد العينة على الفقرة(04) من المحور الرابع	19-3
80	إجابات أفراد العينة على الفقرة(01) من المحور الخامس	20-3

80	إجابات أفراد العينة على الفقرة(02) من المحور الخامس	21-3
80	إجابات أفراد العينة على الفقرة(03) من المحور الخامس	22-3
83	إجابات أفراد العينة على الفقرة(01) من المحور السادس	23-3
83	إجابات أفراد العينة على الفقرة(02) من المحور السادس	24-3
83	إجابات أفراد العينة على الفقرة(02) من المحور السادس	25-3

توطئة:

تعتبر المؤسسات نظام مفتوح تستمد مدخلاتها (من أفكار، أهداف ...) من البيئة المحيطة بها، و بالمقابل تطرح مخرجاتها فيها. وفي ظل تعقد، تغير و تنوع المتغيرات البيئية، و جدت المؤسسات نفسها ملزمة على انتهاز أسلوب التطوير و التحديث في العمليات الإدارية، الذي يضمن لها مواكبة التغيرات، و يمكنها من الاستجابة لها بالشكل الذي يضمن بقائها و يتيح لها الفرص الصحية التنظيمية التي تحقق لها المكانة المرموقة في بيئة الأعمال.

و انطلاقا من المنافسة الشديدة بين المؤسسات و في ظل التطور الحاصل في المجال العلمي، أصبحت المعالم التنافسية الجديدة تتعد عن الموارد المادية تدريجيا، لتنتقل إلى الموارد البشرية على اعتبار أنها المسؤولة عن كل أنشطة و وظائف المؤسسة، الأمر الذي يحملها مسؤولية نجاحها و بقائها.

و عليه نجد أن الاهتمام بالعناصر البشرية، أو بالأحرى الاهتمام بالموارد الفكرية ممثلة في رأس المال الفكري كمصدر للإبداع و التجديد ابرز ما يشكل محور تنافسية المؤسسات خاصة و انه يمثل العقل المدبر، المبادر و الساعي إلى التطوير و الانجاز، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الرغبة في التفوق التنافسي استقطاب رأس المال الفكري و العمل على تطويره و المحافظة عليه بالشكل الذي يميزها في ذلك عن المنافسين، و يضمن لها البقاء و الاستمرار.

كما يفرض تحسين الأداء على المؤسسة ضرورة تحديد رأس مالها الفكري، و إتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح، أو إلى وضع تنافسي، و بالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، بهدف إنشاء و تقديم قيمة إلى المجتمع تسمح بتحقيق المركز الأفضل في الأداء.

1- إشكالية البحث:

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما اتجاهات العاملين في مؤسسة صناعة الأنابيب نحو كفاءة أداء رأس المال الفكري؟

تحت هذا السؤال المحوري و الرئيسي، تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟ و ما هي أساليب تطويره؟
- ما المقصود بكفاءة الأداء؟ و ما هي آليات تحقيق ذلك؟
- كيف يؤثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

2- فرضيات الدراسة:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المؤسسة في كفاءة أداء رأس المال الفكري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في المؤسسة في كفاءة أداء رأس المال الفكري تعزى لمتغيرات (العمر - الجنس - المؤهل العلمي - الخبرة).

3- أسباب و مبررات اختيار موضوع البحث:

- ✓ باعتبار الأهمية التي أضحت عليها أخيرا الموارد البشرية، أردنا أن تكون لنا مساهمة متواضعة في إثراء الدراسة في هذا المجال.
- ✓ اعتمادا على الأهمية التي ينبغي أن يحظى بها العنصر البشري الكفاء و الفعال في المؤسسة و انطلاقا من اعتباره من انذر الموارد بالمؤسسة، ارتأينا أن يعالج موضوعنا "رأس المال الفكري" .
- ✓ تأييدنا للتطوير و التجديد المستمر الذي يجب أن تحظى به المؤسسات كان دافعا لنا للمساهمة في إبراز أهم العناصر "رأس المال الفكري" التي من شأنها أن تضمن للمنظمة اعتماد سياسات التطوير المرغوبة، ضمانا لبقائها و تحسينا لأدائها.

4- أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن التوصل إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

- ✓ التعرف على الاختلافات بين العاملين في المؤسسة نحو كفاءة أداء رأس المال الفكري.
- ✓ التعرف فيما إذا كانت الاختلافات في اتجاهات العاملين في كفاءة أداء رأس المال الفكري تعزى لمتغيرات (العمر - الجنس - الخبرة - المؤهل العلمي).

5- أهمية الدراسة:

إن أهمية هذا البحث تظهر ضمن ما يلي:

- ✓ إن حدة المنافسة الحالية بين المؤسسات، تقتضي البحث عن الوسائل الناجعة، المستمرة العوائد للمؤسسة، و هو ما يتجلى في اعتمادها على الأصول الفكرية "رأس المال الفكري".
- ✓ باعتبار الأهمية التي بدأت تحظى بها العناصر البشرية ضمن الإطار التنظيمي، خاصة مع بروز ما يسمى حاليا بعصر المعرفة، ارتأينا أن نتطرق إلى هذا الموضوع.

✓ تزايد الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري على مستوى المؤسسات العالمية، و محاولة العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة و تنمية و المحافظة على رأس مالها الفكري باعتباره الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق و التميز لما له من قدرة على التطوير و الإبداع و الابتكار.

6- حدود الدراسة:

- تتحد حدود الدراسة بالمجالات التالية:
- المجال البشري: اقتصرت الدراسة من حيث الأشخاص على مختلف الفئات في المؤسسة (إدارة عليا، وسطي، دنيا).
 - المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على مؤسسة "ALFA PIPE".
 - المجال الزمني: تم إجراء هذه الدراسة خلال شهري مارس و افريل من العام الدراسي 2012-2013.

7- منهج الدراسة:

- تماشيا مع متطلبات الدراسة، فقد تطلبت استخدام المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و تهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كفيها و كميًا.
- و قد قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجوانب النظرية و الميدانية الذي يعتمد على جمع المعلومات و البيانات عن أية ظاهرة و تحليل و تفسير البيانات عن طريق:
- البحث المكتبي و الاطلاع على المعلومات و الدراسات السابقة المرتبطة و ذات الصلة بموضوع الدراسة.
 - جمع البيانات و المعلومات الميدانية من خلال تطبيق الاستبيان.
 - تحليل البيانات و المعلومات الموجودة في الاستبيان المصمم للوصول إلى النتائج المرجوة.

8- الدراسات السابقة:

- دراسة عزازي زينب و يحيياوي فاطمة، "رأس المال الفكري و دوره في تطوير المنظمات"، معهد العلوم الاقتصادية، و التجارية، و علوم التسيير، المركز الجامعي المدية، 2007-2008.
- في دراسة عزازي زينب و يحيياوي فاطمة سنة 2007-2008 بعنوان "رأس المال الفكري و دوره في تطوير المنظمات"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الأهمية التي ينبغي أن يحضى بها أي عنصر بشري في المنظمة، تأكيداً على امتلاكه للحد الأدنى المطلوب لتحريك وظائف و أنشطة المنظمة. بالإضافة إلى إظهار أهمية انتهاز المنظمة لسياسات التطوير التنظيمي اعتماداً في ذلك على رأس المال الفكري كوسيلة ناجحة لإنجاح التطوير التنظيمي، كما يفسر البحث السبب الرئيسي الذي يعود إليه تفوق منظمات دون أخرى. و قد توصلتا الباحثتان إلى أن اعتماد المؤسسات على رأس المال الفكري يعد مصدراً حيوياً لتعظيم عوائد المؤسسة و زيادة أرباحها و أن

الآلية الأنسب لتفعيل رأس المال الفكري، تعتمد بدرجة كبيرة على المؤسسات المتعلمة و كذا في قدرة هذه الأخيرة على توفير المناخ الأنسب للتعلم، مما ينعكس إيجاباً على تطوير مهارات رأس المال الفكري و تحديد قدراته.

• **دراسة محمد رجب علي شعبان، "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.**

في دراسة محمد رجب علي شعبان سنة 2011 بعنوان "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، و قد كان هدف الدراسة هو التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري، الهيكلي و العلاقات) لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، و إبراز دور رأس المال الفكري و مكوناته في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، بالإضافة إلى التعرف على مدى تفاوت مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة. و أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن هناك توافر لمتطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية بنسبة 79.63% و يسهم توافر تلك المتطلبات في امتلاك الشركة لرأس المال الفكري متميز، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (البشري و الهيكلي و العلاقات) و تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، حيث يسهم توافر هذه الأبعاد في امتلاك الشركة لمورد استراتيجي مهم يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية بمختلف مجالاتها.

9- تقسيمات البحث:

للإجابة عن الإشكالية و التساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات، و الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة و إيضاح أهميتها.

اقتضت الضرورة تناول الموضوع في ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل ثالث تطبيقي:

في الفصل الأول: قمنا بعرض مختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري، و هذا من خلال ثلاثة مباحث. و ذلك لإبراز ماهية رأس المال الفكري و هذا في المبحث الأول. و آليات بناء رأس المال الفكري ومرتكزات قياسه و هذا في المبحث الثاني. و أساليب المحافظة على رأس المال الفكري كمبحث أخير.

و في الفصل الثاني: تعرضنا لكفاءة الأداء و علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الذي يضم ثلاثة مباحث. الأول يبين ماهية الكفاءة، بالإضافة إلى ماهية الأداء و هذا في المبحث الثاني. ثم المبحث الثالث و الأخير، يتم فيه التطرق إلى كفاءة الأداء و اثر المداخل الإدارية الحديثة و رأس المال الفكري عليها.

أما الفصل الثالث: و هو فصل تطبيقي و الذي يضم دراسة تطبيقية حول الإشكالية المطروحة، و الذي يضم مبحثين. الأول يخص تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فخصصناه لدراسة و تحليل نتائج الاستبيان الموجه لعينة الدراسة.

10- صعوبات الدراسة:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لانجاز هذا العمل فيما يلي:

- ✓ ضعف الاهتمام من قبل الموظفين العاملين في مؤسسة "ALFA PIPE" بأهمية البحث العلمي و أهمية الإجابة و تعبئة الاستبيان.
- ✓ الصعوبة في الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد، حيث اضطررنا إلى زيارة المؤسسة عدة مرات متتالية للحصول على الاستبيانات المطلوبة.

تمهيد الفصل:

شهدت العشر سنوات الأخيرة 2000 تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال التي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة وسريان حمى الاندماجات و التحالفات الإستراتيجية وتلاحق الابتكارات و الإبداعات السريعة ونشوء منظمة التجارة الدولية، مما جعل السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومنظمتها هي البيئة المضطربة التي أضفت على عملية التخطيط و التنبؤ الكثير من الصعوبات و أصبحت الوسائل و الأساليب المتداولة و المستخدمة في حينها غير قادرة على مواجهة إفراتزات التحديات أنفة الذكر، مما استدعت الحاجة من علماء الإدارة البحث عن وسائل و أساليب و استراتيجيات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب التحديات المذكورة، و كان من بين الموضوعات المعاصرة موضوع رأس المال الفكري الذي يركز على الطاقات الابتكارية و الإبداعية الموجودة عند العاملين في المؤسسة الاقتصادية و كيفية اكتشافها و استثمارها و المحافظة عليها باعتبار أن المؤسسات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أغلى الموارد و أكثر الموجودات قيمة.

و للتعرف أكثر على رأس المال الفكري سيتم التعرض في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري ومرتكزات قياسه.

المبحث الثالث: أسباب، طرق و أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

تدعو متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة و المعرفة بالمنظمات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعد المعرفة الكامنة فيه، و دوره في خلق القيمة، وان إدراك تلك المفاهيم أصبح ضروريا لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ضمن هذا الإطار لم يقتصر استخدام رأس المال الفكري كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج، بل اقتبس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية و علوم التسيير، تحت ما يعرف برأس المال البشري الذي يشير إلى مجمل المهارات والخبرات و التعليم والمعرفة، و بعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري و أهميته

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة، حيث بدأ مع عقد التسعينات من القرن الماضي، و لكنه لم يلق الاهتمام إلا مع مطلع القرن الحالي حيث أصبح ينظر إليه بوصفه ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة لقدرة المنظمة على المنافسة و تحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية قبل هذا التاريخ، و قد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرات العقلية التي تمتلكها المنظمات، و التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة.¹

و يعرف الباحث spnder رأس المال الفكري بأنه "امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات و هذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متكور و لها القدرة على إعادة تركيب و تشكيل هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة".²

و عرفه stewart بأنه "المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا تم العثور عليها و استثمارها بحيث يمكن استخدامها لمصالح المنظمة".³

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، "إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011، ص 22.

² حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 128.

³ Stewart, T.A, INTELLECTUAL CAPITAL: THE NEW WEALTH OF ORGANIZATIONS, NEW YORK, DOUBLEDAY CURRENCY, 1999, P 53.

أما edvinsson عرفه بأن "رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها و تقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة".¹

أما April عرفه بأنه "مجموع المعارف والخبرات لدى العاملين بالمنظمة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لرأس المال الفكري بأنه جزء من رأس المال البشري يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط قوتها و جعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة.

و للتمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي: لا بد من فهم و تحليل رأس المال الفكري و رأس المال المادي انطلاقا من حقيقة أن هذا التحليل التمييزي سيفيد في إدارة و تقييم و قياس رأس المال الفكري في المنظمة، و يمكن توضيح أبعاد التمييز و الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي من خلال الجدول التالي:

¹ مصطفى رجب شعبان، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص 53.

² محمد حباينة، "دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT و أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية، 2007، ص 41.

جدول رقم (1-1): أبعاد التمييز والاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال المادي

البعد	رأس المال لفكري	رأس المال المادي
التكويني	اثري وغير ملموس	مادي ملموس
الوظيفي	يعبر عن العمليات	يعبر عن الأحداث
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	يركز على الماضي فقط
المحتوى	هو قيمة	تكلفة
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الديمونة	مستمر	وقتي
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص ويستهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
النوعي / الكمي	نوعي	كمي

المصدر: سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص:216.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف و مهارات خاصة، و لقد أكد Brown على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله "أن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".¹ هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد تجنبها أي منظمة أو مجتمع من خلال الاهتمام برأس المال الفكري و ذلك لأنه يقود إلى ما يلي:

¹ رايح عرابة، حنان بن عوالي، "ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبة بن بوعلی، 13 و14 ديسمبر 2011، ص 7.

- زيادة القدرة الإبداعية.
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة، و تقليل الفترة بين كل ابتكار و الذي يليه.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية.

المطلب الثاني: مراحل ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، و ساهمت في تطويره و بناء استخداماته و قد حددت فيما يلي:¹

الفرع الأول: اضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

و هي الفترة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين، و قد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكريا و جسديا و أدائيا) ، و التي تتعامل معها مجتمعة في شخص واحد، و الغرض الأساسي من ذلك التصنيف (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر،...الخ).

و هذا يعني أن تلك المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو القابلية للأداء مهام معينة، و من ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية من تلك القابليات، من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. و بهذا شهدت هذه الفترة الانتباه إلى أهمية المورد البشري و ضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال المادي.

و أخيرا يمكن القول بأن موضوع "رأس المال البشري" يمثل نقطة الارتكاز و المؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

الفرع الثاني: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

و هي المرحلة التي امتدت من بدايات الثمانيات و استمرت حتى بدايات التسعينات من القرن العشرين، و قد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من آراء و مقترحات ركزت على أهمية و دور الموجودات غير الملموسة في تحقيق

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص ص: 166-175.

بقاء المنظمات و نموها و زيادة عوائدها، و البحث كثيرا على ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 و هو رأس المال الفكري" الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في المنظمة" و يتناغم الرأي السابق مع ما ذكره Stewart عندما قال أن رأس المال الفكري "هو العاملون الذين يمتلكون الكثير يفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للمنظمة".

الفرع الثالث: تكثيف الجهود البحثية و ولادة النظرية

في منتصف التسعينات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة للإيجاد فهم مشترك بين الباحثين و المنظمات، و الاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع، و تأسيسا على ذلك الجهود أنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي:

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
- أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة و القيمة السوقية لها.
- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.
- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

المطلب الثالث: خصائص رأس المال الفكري و مكوناته

الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري

و يمكن تلخيص خصائص رأس المال الفكري فيما يلي:¹

أولاً: الخصائص التنظيمية: و ترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية.
- المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
- احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية.
- البعد عن المركزية الإدارية.

¹ الهلالي الشريبي الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص23.

ثانيا: الخصائص المهنية: و ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم و التي تتضمن:

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة و الخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
- التدريب الإثرائي.

ثالثا: الخصائص الشخصية و السلوكية: و ترتبط بالعنصر البشري و بنائه الذاتي، و تتضمن:

- الميل إلى تحمل المخاطرة، و الإقدام على الأعمال و الأنشطة المجهولة و حب العمل في ظل حالات عدم التأكد.
- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- المبادرة بتقديم أفكار و مقترحات بناءة.
- الحسم و عدم التردد في إصدار القرارات.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:¹

أولاً: رأس المال البشري: و يعرف على أنه "مجموع الخيرات و المعارف و الطاقات و الحماس و الإبداع و الصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة و يستثمرونها في العمل".² و إن الخاصية الأساسية لهذا الجزء من رأس المال يتزايد بالاستخدام و بالتالي تزداد و تتراكم المعرفة و الخبرة و التعلم لديه مع مرور الوقت، و من أهم مؤشرات قياسه:³

1. قدرات العاملين: القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
2. إبداع العاملين: قدرات الإبداع و الابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
3. اتجاهات العاملين: تطابق اتجاهات العاملين في قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

¹ عبو عمر، عبو هودة، "مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة"، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلوي، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 5.

² عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 343.

³ EDVINSON, L and MALONE, M.S.: INTELLECTUAL CAPITAL, NEW YORK, HARPER BUSINESS, 1997, P 3.

ثانياً: رأس المال الهيكلي (التنظيمي): يعبر هذا النوع من رأس المال عن جدارة الجوهريّة للمنظمة، و معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل و أنظمة المنظمة، و بالتالي فهو يمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري و لكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد شركتهم، و هو يشمل:

1. رأس المال الابتكاري: و هو عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة عن عناصر الإنتاج الأساسية و العناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، و يمكن التعبير عنه ببراءات الاختراع، تراخيص الإنتاج، عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة، مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكلية.
2. رأس مال العمليات: و هو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، و يمكن التعبير عنه بنظم المعلومات و قواعد البيانات، شبكات التوزيع.
3. رأس المال العملاء (الزبائن):¹ و هو يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون و ولاءه، و مدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته و الاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبله و إيجاد الحلول الناجمة لها بالسرعة الممكنة، و مشاركته في أعمالها و صفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية.

¹ مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص70.

المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري و مرتكزات قياسه

إن رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح منظمات الأعمال، فإن منظمات اليوم تحتاج إلى العاملين الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف و المهارات التي تمكنهم من الابتكار و التطوير في منظماتهم مستقبلاً و في هذا المبحث يتم التطرق إلى آليات بناء رأس المال الفكري و مرتكزات قياسه، و نماذج إدارته.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

الفرع الأول: آليات استقطاب رأس المال الفكري

كشف BIESALSI عن سبب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري بقوله "في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، و أخذت معظم الشركات تولي اهتماماً واسعاً لموضوع استقطاب الموارد الكفؤة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتجه نحو عامل النجاح".¹

استراتيجيات استقطاب رأس المال الفكري حصرت فيما يلي:²

أولاً: شراء العقول من سوق العمل: إن رأس المال الفكري يعتبر ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة و منبع ازدهارها و تطورها، و كان لابد على إدارة الموارد البشرية أو اللجان المتخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول النادرة و الخلاقة، بغرض جذبها و استقطابها كمهارات و خبرات تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي مما يؤدي إلى زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار.

ثانياً: شجرة الكفايات: حيث إن الكفاية أو الأهلية تتطلب مكونين رئيسيين و هما المكون المعرفي و المكون السلوكي، حيث يتضمن المكون المعرفي مختلف المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات و الخبرات المتصلة بجدارة الشخص، في حين يتضمن المكون السلوكي مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل الذي يمكن ملاحظته و تقويمه.

ثالثاً: مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: تعد المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) المصدر المهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم.

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 264.

² محمد فلاح، جنات بوقحاني، "تطوير نموذج لقياس رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال"، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلوي، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 6.

الفرع الثاني: صناعة رأس المال الفكري

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة و المشاركة فيها، مما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة في السوق. و إن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد، و الأنظمة المبتكرة، و التصاميم التنظيمية الملائمة، فلسنوات عدة مضت الشركات الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونوا في عداد رأس المال الفكري، و نذكر بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:

أولاً: خريطة المعرفة: هي تقدم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، مما يؤدي إلى التركيز على نوع المعرفة التي تأمل المنظمة في مشاركتها و أين يمكن إيجادها، و من خلال هذا ترسم المنظمة خريطة المعرفة الخاصة بها من اجل التعرف على محفظة المعرفة فيها، و مستوى الفجوة بداخلها.

و هناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحددتها الخريطة أساسها تحديد المركز المعرفي للشركة و هي:¹

1. المعرفة الجوهرية: أقل حجما و مستوى من المعرفة الذي ينبغي توافره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، و بموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع التي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
2. المعرفة المتقدمة: و هي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، عندما تختار أ، تنافس على أساس المعرفة.
3. المعرفة الابتكارية: تلك المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع و في هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب و التوقيت الذي تحدده.

ثانياً: بناء الأنسجة الفكرية: و يتمثل في تشكيل فرق شبه نسيج العنكبوت بمشاركة مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض ثم تنحل عند نهاية المشروع المحدد ليعاد تشكيل فرق ابتكارية جديدة من أجل مشروع آخر.

ثالثاً: القيادة الذكية: من أجل صناعة المعرفة لابد من التعامل مع الأفراد الأذكياء مما يولد الحاجة إلى قيادة ذكية لان المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم و كونه مساعدا على التعلم أكثر من تركيزه على كونه

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 269.

مشرفا و معلما و معطيا للأوامر. فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال و التي من أهمها ما يلي:¹

1. الاستمرار: لا ينظر أداء متفوق بتشديد موظفيه، بل يقوم بالتقدير لان يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق و التفوق يؤدي إلى المزيد من التقدير.
2. الفورية: فالتقدير الفوري و الآني يأتي بالنتائج الايجابية على عكس التقدير المتأخر.
3. الإمتاع: جعل التقدير ممتعا و صعب النسيان.
4. الشمول: تشجيع مديرو الأقسام من أجل تقدير عاملهم و تقدير الصغير قبل الكبير.
5. الدستور: جعل التقدير جزء من دستور و ثقافة المنظمة.

المطلب الثاني: مرتكزات قياس رأس المال الفكري

الفرع الأول: أهمية قياس رأس المال الفكري

إن مصطلح القياس بشكله العام مصطلح مألوف، لدى الإنسان المختص أو غير المختص على حد سواء. إلا انه لا يوجد رغم ذلك اتفاق تام على وجود تعريف موحد للقياس. و هذا يعني وجود أكثر من مفهوم و تعريف للقياس سوف نستعرض بعضا منها:²

kaplan&saccuzzo فيعرفانه على أنه " مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد و الحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام و أنشطة وظيفية معينة ".
 أما الزوبعي فيرى إلى القياس على أنه " جمع معلومات عن خاصية معينة، لتحديد مقدارها"
 من خلال التعريفين نجد أن القياس عملية تستهدف جمع المعلومات عن سمة أو خاصية معينة، و يتم ذلك بإتباع مجموعة من إجراءات متمثلة في طرق و أدوات قياس معينة، مع الحرص على دقة هذه الأدوات المستعملة في القياس.

- قياس رأس المال الفكري يكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملون بالمنظمة، كما أنه يحدد ذوي القدرات الإبداعية و المتميزة منهم و من ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف و تبني المصدر الثمين المتمثل في رأس المال الفكري، و الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين.

¹ محمد فلاق، جنات بوقحاني، مرجع سبق ذكره، ص 8.

² عادل حرحوش المرفحي، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر، 2003، ص:82.

- إن قياس رأس المال الفكري يقدم مقاييس كمية و موضوعية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل، و هو ما يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلاً، مع تكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين و ضمان البقاء في عالم المنافسة.
- كما أنه يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة و الضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاءتهم، و كذا حماية خبراتهم من التقادم.
- قياس رأس المال الفكري يمثل مؤشراً لتقويم أداء المنظمة، من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسة التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، مع بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف.

الفرع الثاني: اجراءات قياس رأس المال الفكري

لغرض قياس رأس المال الفكري، فلا بد من إتباع مجموعة من الإجراءات التي تمثل إرشادات توضح تفصيلات إتمام عملية القياس، و تتلخص هذه الإجراءات بما يأتي:¹

أولاً: تحديد الخاصية التي يراد قياسها، لان القياس لا يقيس الشيء أو الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء، بشكل واضح و دقيق لضمان قياسها بدقة. و بدون التحديد للخاصية لا الوصول إلى قياسها بدقة، فليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري. فمهارات العاملين و مهاراتهم تعد رأس مال فكري إذ انطبقت الخصائص التالية:

1. متميزة: أي لا يوجد من يمتلك المهارات و المعلومات و المعارف نفسها لدى الشركات المنافسة.
2. إستراتيجية: أي أن هذه المهارات و المعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها. و يلاحظ مما تقدم أن تحديد الخصائص بدقة سيمكن المنظمة من تحديد أي العاملين يمثل رأس مال فكري، و أيهم يمثل عبئاً يجب التخلص منه.

ثانياً: جمع البيانات و المعلومات عن حجم رأس المال الفكري و الإجراءات المالية من المنظمات الكبيرة، للإفادة منها في عملية القياس و اتخاذ القرارات الملائمة.

ثالثاً: التزام القياس بالأهداف المحددة له، لان الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية و الموجه الأساس لعملية القياس، و بدون هذا الالتزام و الارتباط يفقد القياس اتجاهه و قيمته التشخيصية و يعجز عن مساعدة في الوصول إلى أحكام تؤدي إلى اتخاذ قرارات ذات معنى.

رابعاً: اعتماد أدوات متنوعة و متعددة في القياس و ذلك بسبب تعدد و تنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس المال الفكري، و من تلك الأدوات: الاستبيان، المقابلة و الملاحظة.

¹ عادل حرجوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 83-84.

المطلب الثالث: نماذج من أدوات قياس رأس المال الفكري

أشار GREEN إلى أن إدارة رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة، لان معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة و السيطرة بل تلجأ في كثير من الأحيان إلى المقاومة، و هناك عدد من النماذج التي قدمت بخصوص قياس رأس المال الفكري و نقدم منها:¹

الفرع الأول: نموذج (Stewart 1997) و قد قدم نموذجه وفقاً للآتي:

- العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة، و ذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها و الزبائن.
- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها و مساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية و تعزيز فرص العمل و دعمها.
- إشاعة أجواء الابتكار و الحرية و العفوية في طرائق الأفكار بعيداً عن القيود التي تفسد الإبداع و تقتل الطموح.
- الاحتفاظ بنظام معلومات كفاء و بالذات قاعدة بيانات ممتازة.

الفرع الثاني: نموذج (Daniel 1997) و قد أشار في نموذجه إلى خمس خطوات هي:

- البدء بالإستراتيجية و ذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، و بيان أثر الإستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
- تقييم استراتيجيات المنافسين و ما لديهم من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ و ماذا تستخدم؟ و إلى أين تعود؟
- تقييم موجوداتك الفكرية و كلفها، و ماذا تحتاج لتقييم قيمتها؟
- تجميع ملف المعرفة و تكرار العملية و تصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها و أهميتها.

¹ محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة جدارا الأردن، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص ص: 45-48.

الفرع الثالث: نموذج Skandia Navigator¹:

و هو نموذج يرتبط بشركة التأمين السويدية Skandia التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري، و قد ذهبت إلى ابعدها من ذلك عندما عينت Edvensson مديراً لرأس المال الفكري، حيث قام بالاشتراك مع زملاء له بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي.

إن رأس المال الفكري من منظور Edvensson يعني مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا التنظيمية، علاقات الزبائن، المهارات المعنية المقدمة و الضرورية للمنافسة في السوق و لذلك يرى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الإنساني و رأس المال الهيكلي.

رأس المال التنظيمي يحتوي على رأس المال الابتكاري (الحقوق الفكرية و الأصول غير الملموسة) و رأس مال العمليات (نظم معلومات، قواعد البيانات)، رأس مال الزبون يتضمن العلاقات التنظيمية مع الموردين، الموزعين و أصحاب المصالح.

¹ سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص255.

المبحث الثالث: أسباب، طرق و أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

يعتبر الرأسمال الفكري ممثلاً في الكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة على نجاح المؤسسة، و بالتالي اختراق الأسواق العالمية. و هذا النظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تهيء للمؤسسة فرص النجاح و بالتالي فانه لا بد من الاهتمام بهذه الثروة الثمينة و سنتناول في هذا الفصل أسباب المحافظة على الرأسمال الفكري، طرق تنشيط رأسمال الفكري و تطويره و أساليب المحافظة عليه.

المطلب الأول: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري

تتجلى أسباب المحافظة على رأس المال الفكري فيما يلي:¹

الفرع الأول: الميزة التنافسية تبحث المنظمات اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع و الخدمات التي تنتجها عن غيرها، مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها، و من أمثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف، ارتفاع جودة السلعة أو الخدمة، السرعة، المرونة، الخيال، الأفكار، الاتصالات. و من الوقائع الحقيقية على تجسيد عناصر المزايا التنافسية أنفة الذكر، شركة تويوتا اليابانية إذ تقوم بتسليم السيارة حسب الطلب إلى الزبون في غضون ثلاثة أيام فقط من تاريخ وصول الطلب. أما شركة نيسان تطبق شعار five A و تعني: (Any Volume, Any Time, Any Body, Any Where, Any Thing). أن ما تقدم يحققه رأس المال الفكري في المنظمة لأنه من وجهة نظر كل من Hansen و Casttes يمثل الموجودات التنافسية القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة، و في الوقت ذاته تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المنظمة و يجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير.

الفرع الثاني: الثروة الكبيرة يعد رأسمال الفكري الآن ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات و تأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدرته الدماغية. و هذا يعني أن 97 % من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة و هذه لإنسان عادي فكيف الحال لرأسمال الفكري يبقى مستثمراً لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقاً؟ أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية و هذا ما أكدته بحوث مؤتمر ICM الذي عقد في نيويورك و أهم ما قيل فيه أن الشركة تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع.

الفرع الثالث: النفقات العالية أن موضوع رأسمال الفكري يشكل كافة عالية جدا تتحملها المنظمات، و تتفق هذه الكلفة في الجوانب التالية:¹

¹ عادل حرجوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 125-127.

- الاختيار: إذ يتطلب أمر الحصول على رأس المال الفكري و تميزه عن الآخرين جهودا كبيرة و كلفة عالية لاختياره بدقة، و من الأمثلة الداعمة على ذلك، أن شركة Microsoft قامت في إحدى المرات بمقابلة مئات المتقدمين للتعين فيها من ذوي المواصفات الدقيقة في تصميم البرمجيات، و أخضعتهم لاختبارات شخصية و مهنية صعبة، و ليس التعرف على مدى امتلاكهم المعرفة الإدراكية فحسب بل للاطلاع على مدى سعة تفكيرهم تجاه المشكلات الجديدة التي ستواجههم في العمل و في ظروف تتسم بالتوتر و الضغط العالين.
 - التعيين و الاستئجار: تتحمل المنظمات كلفة عالية عند تعيين رأس المال الفكري أو استئجاره، فعلى سبيل المثال تقوم شركتي BCG و Bain بتعيين الخريجين ذوي المستوى الأعلى في الإدارة ليكونون مبتكرين و لاستخدام مهاراتهم التحليلية و الإبداعية في مشاكل عمل فريدة من نوعها.
 - التدريب و صقل المعارف و المهارات: تنفق المنظمات كلفة عالية لأغراض تدريب رأس المال الفكري و صقل معارفهم و مهاراتهم باستمرار بشكل يجعلهم مواكبين لأخر التطورات العالمية المعاصرة و يزيد من قدراتهم الابتكارية و الإبداعية في إنتاج الشيء الجديد لصالح منظماتهم، و يأتي ذلك من خلال إشراكهم في البرامج التدريبية أو إرسالهم إلى المعاهد و الجامعات المتخصصة. و بدون هذا الإجراء يصبح رأس المال الفكري في المنظمة أداة تعويق لا تغيير و إبداع بسبب تقادم معارفهم و عدم قدرتهم على مجاراة الابتكارات المتلاحقة و المعارف المتسارعة التي قد تجعل الميزة التنافسية لأي منظمة هي في أحسن الأحوال حالة مؤقتة. و بعد ما تم مناقشته يتضح لنا أن " توظيف الادمغة المناسبة يشكل أعلى كلفة لأي منظمة " و انطلاقا مما تقدم يظهر لنا ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يمثل كلفة عالية قد تخسرهما المنظمة في أي لحظة أن لم تحسن المحافظة عليهم.
- الفرع الرابع: عامل البقاء** يمثل وجود رأس المال الفكري في المنظمة و المحافظة عليه عاملا مهما لبقائها و استمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية و العملية المتراكمة، و يقول Romanathan في هذا الصدد: " أن بقاء منظمات المتنافسين و استمراريتها في الأجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر " ، و نلاحظ أن جوهر العبارة هو الابتكار المستمر الذي سيضمن البقاء و نحن نعلم أن المسئول عن ذلك هو رأس المال الفكري. و قد بذلت محاولات عديدة لدراسة أسباب قدرة هذه المنشآت المعمرة على البقاء و الاستمرار سنين طويلة، و كان من أبرز الأسباب هو الثقافة التنظيمية و بالذات بالنسبة لدرجة انتماء القوى العاملة للشركة و درجة و قناعة موظفيها و حماسهم لما يقومون به من أعمال و قدرة هذه الثقافة على مواجهة مختلف التحديات و بالتالي على إدارة التغيير في البيئة المحيطة بالمنشأة.

¹ عادل حرجوش المفرجي، أحمد علي صالح، نفس المرجع، ص ص: 127-129.

المطلب الثاني: طرق تنشيط رأس المال الفكري و تطويره

لمسنا من خلال الأفكار السابقة أن رأس المال الفكري يمثل المساهمات الابتكارية و الإبداعية المتميزة في مجال إنتاج المنظمة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة المحموم و الذي يصل فيه الحد إلى أن يجعل الميزة التنافسية حالة مؤقتة.¹

و بغية الحصول على تلك المساهمات و توسيع نسبتها بالشكل الذي يمكن المنظمة من إنشاء مصرف مساهمات النخبة لا بد من تنشيط رأس المال الفكري و تطويره، و لبلوغ ذلك هناك عدد من الطرق الكفيلة بذلك، و يعرض الجدول بعض من هذه الطرق و التي يعتقد أنها أكثر فاعلية في هذا الاتجاه لأنها تهدف إلى تنشيط الذهن و تفعيل المشاركة الجماعية و تشجيع المصارحة بين الإدارة و الأفراد العاملين كالآتي:

¹ عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، مرجع نفسه، ص 133.

جدول رقم (1-2): طرق تنشيط رأس المال الفكري و تطويره

عنوان الطريقة و التعريف	الهدف و الاستخدامات	الإجراءات التنفيذية
1 عصف الأفكار يعد Osbern أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1937 و نشره في كتابه الخيال التطبيقي عام 1957	إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد و سخرية كاملة، لان الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات و معارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر. و يلائم هذا الأسلوب تنشيط رأس المال الفكري. يستخدم هذا الأسلوب في البحث و التطوير كثيرا.	تكوين مجموعة بحدود (5-10) أفراد. يكون احد أفراد المجموعة قادرا على الإثارة و الإبداع و خلق الجو المناسب و يعين مديرا للجلسة. تتبع الخطوات الثلاثة الآتية: (توضيح المشكلة- كيفية العمل و السلوك- تنقية الأفكار) تستغرق الجلسة ما بين 15-60 دقيقة.
2 السينكتيك يعد Willim ji joron و جماعته من جامعة كمبردج الأمريكية أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 و نشر في كتابه المترابطات و السنكتيك كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة.	معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الخلق و الإبداع باستخدام إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الإبداعية التي تكون أكثر تأثيرا. يلائم المنظمات الصناعية كثيرا إذ انه نشا و تطور في أحضان الصناعة الأمريكية.	تكوين جماعات من (5-7) أفراد. تعيين خبير المجموعة و يكون عارفا بالمشكلة. إتباع الخطوات التالية: (تعيين المشكلة- جعل الغريب مألوفا- فهم المشكلة- جعل المألوف غريبا) تقديم الحلول و اختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا.

<p>تكوين مجموعة من (5-10) أفراد. يعملون ضمن قسم إنتاجي واحد. يلتقون ساعة في الأسبوع أو أكثر. يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي و تطوير برنامج العمل من خلال المناقشة و تطوير الأفكار و تحديد الاستراتيجيات الأنسب للعمل. تشارك الإدارة العليا في الحلقات مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الذي أحرزه و تدعيم أنشطتها المستقبلية.</p>	<p>تحقيق الكفاءة الإنتاجية نوعيا من خلال الوصول إلى صيغ مثلى و أفكار ايجابية في تطوير النوعية و تحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة و إطلاق فاعليتها في العملية الإنتاجية و من الثمار المادية التي أحرزها احد المصانع الإنتاجية في اليابان من خلال السنين الأولى من تطبيق أسلوب حلقات السيطرة النوعية و التي كانت آنذاك 15 حلقة، و قد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية تساهم أيضا في: زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية. تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين. استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم.</p>	<p>3 حلقات السيطرة النوعية أدخلت إلى الصناعة اليابانية من قبل Kawra ishkawa عام 1961 و تمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية و يلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل و إيجاد الحلول المناسبة لها.</p>
---	--	--

المصدر: عادل حرحوش المرعجي، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر، 2003.

المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

لقد لوضحنا سابقا أسباب المحافظة على رأس المال الفكري و ظهر أن هناك جملة من الأسباب تدفع المنظمات صوب المحافظة عليه. و في هذه الفقرة نستكمل الإجابة على طروحات الفقرة أنفة الذكر من خلال إيجاد الأساليب الكفيلة بالمحافظة على رأس المال الفكري. و لكن لماذا نبحث عن هذه الأساليب؟ لان المحافظة على رأس المال الفكري يعد حاليا التحدي الأكبر أمام المنظمات القائمة على المعرفة. ففي هذه المنظمات لا

تتمثل في الأفراد المهنيين و المتخصصين الذين يمتلكون المعلومات و المعرفة و القادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة و إثرائها و إضافة الابتكارات الحديثة و ضمان بقاء المنظمة في عالم الأعمال. و نرى انه بدون البحث عن عوامل للمحافظة على رأس المال الفكري ستعرض المنظمة إلى واحد أو أكثر من المشكلات الآتية:¹

1. قد يندثر رأس المال الفكري و تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره و نتاجاته لا تساوي شيئاً، و هذا سينشر تأثيره على تخفيض القيمة السوقية للمنظمة.
2. قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى دون رجعة، و ذلك لان منظماتهم لم تستطع تحويل خبراتهم و مهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة على وفق الاحتكام لمعايير واضحة و مقياس دقيق لنتائج الأعمال و خطورة هذا الموضوع تكمن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار و الخبرات التي يمتلكونها شخصياً، فضلاً عن البيانات و المعلومات التي تخص منظماتهم السابقة إلى المنظمات الجديدة و يقدمونها لهم على طبق من ذهب دون عناء و بذلك يمنحون المنظمات الجديدة فرصة استيراثية و مكمن قوة مضافاً مقابل تهديد و موطن ضعف لمنظماتهم القديمة.
3. قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة و يصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا فشلت المنظمات في معرفة رغباتهم و حاجاتهم و متطلباتهم، و هذا ناتج عن التغير في ميزان القوى داخل المنظمات.

و طالما أن موضوع رأس المال الفكري حديث فمن المنطقي إننا لا نجد كتابات و دراسات تصب مباشرة في تحديد أساليب المحافظة عليه، لذلك يمكن الرجوع إلى الدراسات و البحوث التي تناولت الموضوعات الآتية:

- نزيف الأدمغة.
- هجرة الكفاءات.
- الرضا و الأداء.
- المناخ التنظيمي.
- معدل دوران العمل.
- معوقات البحث العلمي.

و سبب اللجوء لذلك، أن مضامين هذه الموضوعات تنطبق على خصائص رأس المال الفكري و أسباب المحافظة عليه أو تقترب منه إلى حد بعيد. و قد تم حصر 17 أسلوب للمحافظة على رأس المال الفكري و هي كالآتي:

- التصدي للتقادم التنظيمي.
- تنشيط الحفز المادي و الاعتباري.

¹ عادل حرجوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع نفسه، ص 138-140.

- تفعيل أساليب تقويم الأداء.
- تشجيع العمل الجماعي.
- نمط الإشراف.
- توافر المناخ التنظيمي الداعم.
- تعزيز التمييز.
- الموازنة بين العمل و الحياة.
- مواجهة الإحباط.
- تخفيض تعقيد الروتين.
- تهيئة مستلزمات البحث العلمي.
- زيادة المشاركة في اتخاذ القرار.
- المشاركة بالمعلومات.
- تقليل فرص الاغتراب التعليمي.
- زيادة الولاء.
- تحقيق الاستقلال.
- الرغبة و القدرة على العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل و الذي جعل كمدخل لرأس المال الفكري، النظرة المعاصرة للعنصر البشري، و كيف أنه أضحي ضرورة ينبغي الاهتمام بها. و على اعتبار الفرضية التي مفادها وجود اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم، و كذا خبراتهم، و الذين يمثلون رأس المال الفكري، المتميز عن غيره بامتلاك لجملة من الخبرات، القدرات و المهارات، التي تمكنه من إنتاج الأفكار الجديدة، أو حتى الأفكار القديمة، و هو ما جعل القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة رأس المال الفكري في حد ذاته، و مدى قدرته على تحسين قدرتها التنافسية، و توسيع مكانتها في السوق.

فلا بد على المنظمات أن تعمل جاهدة إلى توفير الجو التنظيمي الملائم لاستخراج ما يكمن بعقول العمال تجسيدا لرأس المال الفكري من جهة، و كذا العمل بالمقابل على المحافظة عليه كونه يمثل حقا الثروة الحقيقية التي ينبغي الاعتناء بها مع الحرص الدائم على تضييعها أو إتلافها.

تمهيد الفصل:

يعد ربط الأداء بالمدخل الإدارية الحديثة في المؤسسات الاقتصادية من الموضوعات الحديثة و الحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياس و تطبيق هذه المدخل في ظل التغيرات و التقلبات البيئية الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السريعة على المستويين المحلي و العالمي و انعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في المؤسسات الاقتصادية، الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبني عملية وضع و اتخاذ القرارات المهمة من تحديد لاتجاهات سير نشاط المنظمة و تحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف و تنفيذ الخطط و البرامج و الرشد في استخدام الموارد و مستوى كفاءة و فعالية المؤسسة.

و نحاول من خلال هذا الفصل أن نركز على أهمية تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية في ضمان بقائها و رسم معالم مستقبلها، و كذا دور رأس المال الفكري و تطوير و رفع أداء المؤسسة ككل، و الذي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الكفاءة

المبحث الثاني: ماهية الأداء

المبحث الثالث: كفاءة الأداء و اثر المدخل الإدارية الحديثة و رأس المال الفكري عليها.

المبحث الأول: ماهية الكفاءة

لقد ظهر مصطلح الكفاءة عموماً في السبعينات في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل إلى أوروبا في السنوات الأولى للثورة الصناعية، وكان المحرك في الصراع من أجل التميز عن المنافسين، فقد درست مواصفات الكفاءة قبلاً، أولاً في الميدان الحربي، ثم المؤسسة و قبل أن تأخذ اسم الكفاءة كانت تسمى الأهمية أو البعد. في الخمسينات طبقت على المؤسسة و طورت في الثمانينات، و بالتالي فالكفاءة لم تقتصر في البدء على العنصر البشري فقط، بل على مستوى المؤسسة ككل؛ الكفاءات الإنتاجية، الآلات... الخ. و لقد تطور هذا المفهوم و لقي اهتماماً كبيراً في مختلف العلوم.

و في هذا المبحث سنتعرف على مفهوم الكفاءة، خصائصها و أنواعها، الفرق بينها و بين الفاعلية.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة و خصائصها

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة

- يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية و الاجتماعية بعدم الاتفاق بين الباحثين حول تعريفه باعتباره من المفاهيم الغامضة في مجال الإدارة.
- و عليه سنقتصر هنا على تناول بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفني بالغرض من الدراسة، و هي:¹
- عرفت الكفاءة حسب (Vincent plauchet) بأنها: "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، و النشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة".
 - كما تعرف الكفاءة على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما".
 - و قد عرفها المنيف بأنها: "الزيادة إلى أعلى حد ممكن بالنسبة للنتائج أو المخرجات، مقارنة بالمدخلات نفسها".²
 - و عرفها عبد الفتاح على أنها: "القدرة و الكمال على تحقيق الهدف المحدد".

¹ الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009-2010، ص: 220-221.

² محمد بن عبد الله العثمان، "تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية-الرياض، 2003، ص 72.

- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef) الكفاءة على أنها: "مزيج للمعارف النظرية، العملية، الخبرة و معارف الكينونة، التي تمارس في إطار معين، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، لذا على المؤسسة تحديدها و تقييمها و تطويرها".¹
 - أما (D.Collardyn) فقد عرف الكفاءة على أنها : "استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة، سواء كانت مهنية أو بشرية أو اجتماعية".²
 - أما قاموس (Longman) فقد عرف الكفاءة على أنها: "نوعية الأداء الحسن و الفعال بدون تبذير الوقت و المال و الطاقة".
- و تعكس الكفاءة التي يوصف بها فعل معين استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد و لا تمثل خاصية نظرية في أي فعل من الأفعال، بل تحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة، و الأهداف وفقا لترتيب أولويتها.

الفرع الثاني: خصائص الكفاءة

- تتمتع الكفاءات بعدة خصائص من أهمها أنها:³
- ذات غاية، أي أنها مستندة إلى نتيجة منتظرة.
- مكتسبة، فهي تنتج من الفرد في وضعية مهنية معينة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة.
- مفهوم مجرد، فهي غير مرئية، و ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة، و نتائج هذه الأنشطة.
- تتقادم عند عدم استعمالها لان مصدرها الأفراد، و في حال عدم السماح لهم بإظهار كفاءاتهم، فإنها ستضمحل.
- ليست أصولا بالمعنى المحاسبي ك براءات الاختراع.

¹ علاوي عبد الفتاح، "التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، السنة 5، العدد 35، 2007، ص 8.

² Daniel Pemartin, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, édition Management société (EMS), Paris, 1999, p 36.

³ موساوي زهيه، "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعمل لتحقيق الأداء المتميز-"، الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة ورقلة، 2005، ص 9.

المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

الفرع الأول: الكفاءات الفردية

إن كل فرد من أفراد المؤسسة و مهما كان منصبه يحتاج إلى كفاءات معينة للقيام بمهامه بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة فهي تمثل " حلقة الوصل بين الخصائص الفردية و المهارات المتحصل عليها من اجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة".¹

إن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، و لكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة و تؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.²

الفرع الثاني: الكفاءات الجماعية

إن الكفاءة الجماعية معقدة أكثر في تعريفها، و يمكن في البداية التركيز على ما يلي:³

- تعرف بأنها الفريق المهني (مصلحة، وحدة، مجموعة، شبكة...) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ و الوصول إلى أهداف و نتائج محددة.
- ليست الكفاءة الجماعية فقط مجموع الكفاءات الفردية، و إنما هي محصلة التعاون و التأزر الموجود بين الكفاءات الفردية و تنظيم الفريق المهني و التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.
- مهما كان حجم المصلحة فان لها مهام تؤديها، و نتائج تتوصل إليها و منتجات تحققها، ثم أن المستفيدين من عملها يمكنهم قياس أدائها و بنفس الطريقة يتم تقويم كفاءتها.
- هذه الكفاءة هي نتيجة تعاون الكفاءات الفردية و كفاءات وحدات العمل، و استخدام الوسائل الضرورية و يتعلق الأمر بتفضيل عبارة الكفاءات من طرف المنظمة و تسييرها لتسهيل التبادل و التقسيم، و تحديد الأهداف بدقة، ثم أن تجميع النتائج المحصل عليها و إشراك العمال، هو تسيير المصلحة في جميع المستويات ما يجعل الكفاءة تظهر و تتطور.

¹ Levy Leboyer, "La gestion des compétences", 2ème édition, Edition D'organisation, 1997, p 42.

² الهادي بوقفلول، "الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 207.

³ صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 21.

و تسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية، لأنه على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة و تطورها أو انسحابها. إذن فأهمية الكفاءات المحورية تكمن في أنها تؤثر على نجاح أو فشل المنظمة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها. كما يطلق عليها أيضا مصطلح الكفاءات الإستراتيجية نظرا لأهميتها في أداء المنظمة. فالكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة.¹ لهذا فان البحث بهدف إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية و الأصول الخاصة، و القواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم و سرعة تحويل و نقل الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة.

المطلب الثالث: الكفاءة و الفعالية

كثيرا ما يساوى بين مفهوم الفعالية و مفهوم الكفاءة علما بان المصطلحين مختلفان و مترابطان، فالفعالية تعني كما يقول دركر "ماذا نعمل"؟ أما الكفاءة فتعني "كيف نعمل"؟. و ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، و هذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. و من ابرز تعاريف الفعالية ما يلي:

- يرى (Katz et Kahn) أن الفعالية تعني: "تعظيم عوائد الأفراد و الإسهام في رفع كفاءة المنظمة ككل". كذلك هي تشير إلى "القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم في البيئة".²

- أما (Vientent plauchet) فينظر إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، و الوصول إلى النتائج المرتقبة".³

أي أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، و هي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، و عليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) اقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المنظمة أكثر فعالية و العكس صحيح.

إذن فالكفاءة يقصد بها مدى تحقيق الأهداف و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة، أي أنها تعني عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة.⁴

أما الفعالية فيقصد بها القدرة على تدنئه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج و الموارد المستخدمة، أي أنها تعني عمل الأشياء الصحيحة.

¹ الهادي بوقلقول، مرجع سبق ذكره، ص 207.

² علي عبد الله، "اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر"، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 7.

³ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص: 219-220.

⁴ عبد المليك مزهود، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، 2001، ص 87.

و لمزيد من إيضاح المقارنة بين الكفاءة و الفعالية يمكن أن نضع الشكل التوضيحي التالي:

شكل رقم (2-1): المقارنة بين الكفاءة و الفعالية

الفعالية الإدارية		الكفاءة الإدارية	
عمل الأشياء الصحيحة	بدلا من	عمل الأشياء بطريقة صحيحة	1
الإبداع في إيجاد البدائل	بدلا من	حل المشاكل	2
الحد الأقصى من استخدام الثروات	بدلا من	حماية التراث و المحافظة عليه	3
تحقيق النتائج	بدلا من	التماشي بموجب الدليل الوظيفي أو الوصف الوظيفي	4
تحقيق أعلى نسبة من الأرباح أو أعلى نسبة من الخدمات بنوعية و بكميات عالية	بدلا من	تخفيض استغلال الثروات و تقليل التكاليف	5

المصدر: محمد بن عبد الله العثمان، "تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية،

أكاديمية نايف للعلوم الأمنية-الرياض، 2003، ص72.

المبحث الثاني: ماهية الأداء

يخصى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المنظمات، لذا نال و لا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين و المفكرين و الممارسين في مجال الإدارة و التسيير، و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا و هو البقاء و الاستمرارية.

و بهذا الصدد سنحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم الأداء، محدداته و معوقاته، الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الفرع الأول: المفهوم اللغوي

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse أن أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" الذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، و اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضحا و محدد (to perform) والذي يعني أتم أو أنجز أو أدى (accomplir) أي "إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه".¹

الفرع الثاني: المفهوم الاصطلاحي التنظيمي

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، و يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين في هذا المجال، و اختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الباحثين اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية و اجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية. و لا يسعنا في هذا المجال عرض إسهامات كل الباحثين في حقل التسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يجتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف مما يفني بالغرض من الدراسة، و هي كالتالي:²

- يعرف الأداء حسب (A.Kherakhem) كما يلي : "الأداء هو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".
- أما (P.Druker) فقد نظر إلى الأداء على انه : "قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال".

¹ عبد الملوك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 217-218.

- و قد عرفه الحوامدة و الفهداوي بأنه : "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و تحمل مسؤولياته، و هي تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة. فضلا عن الاتصال و التفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، و قبول مهام جديدة، و الإبداع و الالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، و السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فعالية".¹
 - أما سيزلاقي و والاس فقد عرفا الأداء بأنه : "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".
 - كما عرف الأداء بأنه: "قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة".²
 - كما يقصد به أيضا: "المسؤوليات و الواجبات و الأنشطة و المهام الذي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها".
 - كذلك عرف بأنه: "النتائج النهائية من حيث الكم و النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة".
- أظهرت التعاريف السابقة عدم توحيد مختلف وجهات نظر الباحثين حول مدلول مصطلح الأداء، فهناك من يرى أن الأداء هو إشارة إلى "النتائج" المتحققة عن إنجاز وظيفة محددة، و هناك من يرى أن الأداء هو القيام بالفعل ذاته و ليس النتيجة المتحصلة عن القيام به، و هو ما يعبر عنه ب "سلوك الأداء" أي الذي يعرف على انه :
- "السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة".³
- كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الانجاز و الأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج للسلوك. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الانجاز، أي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا.

¹ كمال تشام، أمين مخفي، "علاقة الرضا الوظيفي و الأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009، ص 335.

² محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ عبد الفتاح بوخمحم، عزالدين هروم، "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية"، مجلة الواحات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009، ص 357.

المطلب الثاني: محددات و معوقات الأداء

الفرع الأول: محددات الأداء

لا يتحدد الأداء نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. و يمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية و أخرى جزئية. حيث يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل و الرغبة فيه، و تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي:¹

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} * \text{الرغبة في العمل}$$

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

وقد وضع "بورتر" و زميله "ادوارد لولير" سنة 1968 نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء، فالأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور (المهام) وهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور (المهام).

- **الجهد المبذول** : فهو يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته و هو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة ببعضها البعض كالأجور و المكافآت، عدالة العائد، فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة و الإشراف، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، محتوى العمل و تنوع المهام...
- **قدرات الفرد و خبراته السابقة**: و هي تشير إلى الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، و لا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، كما تحدد هذه القدرات درجة فاعلية الجهد المبذول، و يشمل ذلك التعليم و التدريب و الخبرات.
- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي**: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و ذلك يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، عزالدين هروم، نفس المرجع، ص 358.

و مقارنة بالمحاولات السابقة، فقد أضاف "بورتر" و "لولير" عنصرا أساسيا ثالثا و هو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينها إلى تحديد مستوى الأداء و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{الجهد المبذول} * \text{القدرات} * \text{إدراك الدور}$$

و لكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود تكامل وحد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات متفوقة، ولكنه لا يفهم دوره، فإن أدائه لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح. و بنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله، و لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به، و لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل. فيكون أداء هذا الفرد منخفضا. و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، و ضعيف في مجالات أخرى.¹

الفرع الثاني: معوقات الأداء

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه. و بالرغم من أن هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة و موجودة بالفعل.²

و من أكثر عوائق الأداء شيوعا هي: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتكيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون من الآخرين...، إلا أن هذه العوامل؛ (ويطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل و إنتاجيته، ولكنها تتفاعل مع العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية.

و يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه. فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطيء للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب

¹ الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة-، 2006، ص 45.

² راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 211.

يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.
- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.

المطلب الثالث: الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء نوجزها فيما يلي:¹

الفرع الأول: الجوانب المتعلقة بالعمل

أولاً: الإلمام بالعمل: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

ثانياً: ناتج العمل: يعبر ناتج العمل عن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل، ومدى مقابقتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

الفرع الثاني: الجوانب المتعلقة بالسلوك

أولاً: سلوك العامل: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

ثانياً: السلوك الاجتماعي: يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه و مدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة و تنفيذه للأوامر و مشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

ثالثاً: الحالة النفسية للعامل: إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا و رغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أوقد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

¹ الياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 46-47.

المبحث الثالث: كفاءة الأداء و أثر المدخل الإدارية الحديثة و رأس المال الفكري عليها

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية و الإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات الحديثة و المتقدمة و محاولة تقليل النفقات فحسب و إنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق و هو: المورد البشري، و أصبح يحكم على نجاح أي منظمة بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها و كفاءتهم و حسن أدائهم لأعمالهم، وذلك من خلال معالجة المشاكل التي تعاني منها بعد التعرف على أسباب فجوة الأداء.

و من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على مفهوم كفاءة الأداء، و العوامل المساعدة على كفاءة الأداء، و العلاقة بين التطوير التنظيمي وكفاءة الأداء.

المطلب الأول: مفهوم كفاءة الأداء، و العوامل التنظيمية المساعدة عليه

الفرع الأول: مفهوم كفاءة الأداء

يقصد بكفاءة الأداء: "أن يؤدي العاملون الأعمال المسندة إليهم بالكفاءة التي تتفق مع متطلبات طبيعة العمل ليتحقق بذلك رضي المسؤولين في المنظمة و رضى الجمهور المتعامل مع هؤلاء العاملين"¹.

كما يقصد بكفاءة الأداء في قاموس دائرة المعارف البريطانية بأنها: "الأسلوب الذي يتم التفاعل معه أو يؤدي إلى الغرض الذي هي له".

كذلك يقصد بها: "القدرة على الأداء بصورة مرضية"، أو أنها "الصلاحية و القدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقا لما هو محدد لها".

و هناك من يرى أن كفاءة الأداء تتحقق عن طريق التصرف السليم في استخدام الموارد النادرة بحيث يكون الاستخدام على قدر الحاجة، و لا يزيد فيؤدي إلى إضعاف قدرة المؤسسة أو الهيئة على الوفاء باحتياجاتها على المدى البعيد، و لا ينقص بالقدر الذي يعوق تنفيذ عملياتها العاجلة.

و من خلال التعاريف السابقة تتضح الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة على الأداء و التي يخضع بعضها لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة و تبرز ثلاثة عوامل على وجه الخصوص و هي:²

- الموظف: و ما يمتلكه من معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات.
- الوظيفة: و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل.

¹ محمد بن عبد الله العثمان، مرجع سبق ذكره، ص: 73-74.

² نفس المرجع السابق، ص 74.

- الموقف: وما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف، ووفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي إلى كفاءة الأداء.

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية المساعدة على كفاءة الأداء

هناك عدة عوامل تنظيمية متشابهة تؤثر على المورد البشري، و تجعل منه إما عامل محقق للأداء أو معرقل له نذكر منها : تنظيم العمل، ثقافة المؤسسة، نظام تسيير الموارد البشرية.

أولاً: تنظيم العمل: إن أساس قواعد التنظيم العلمي للعمل هو الفصل بين العمل التصوري و العمل التنفيذي و إعادة النظر في تنظيم العمل، و التقليدي من اجل مسايرة التطورات التي تفوضها التكنولوجيات الحديثة و لهذا فانه من الضروري أن يقوم تنظيم العمل على الاستفادة من الأفكار الجديدة كمصدر لتحسين الأداء، و يتميز تنظيم العمل بالخصائص التالية:¹

1. تغيير طبيعة العمل و ميلها أكثر إلى الطابع الفكري يفترض تنظيماً للعمل يقوم على فكرة المهارة، و التي تعني أن العامل يمتلك قدرات تمكنه من حل أي مشكل قد يصادفه أثناء عمله، فطبيعة العمل تشجع العامل إلى استعمال عقله للتغلب على الصعاب التي تواجهه.

2. التأكيد على المهارات الجماعية، بمعنى الاعتماد على مهارة فرق العمل و هذه تفرض ضرورة إعادة النظر في تنظيم العمل القائم على أساس فردي، "فالعمل اليوم في فرق عمل يعتبر المكان الوحيد المناسب لتبادل المعارف بين الأفراد فهو يسمح بتحسين عملية الإنتاج، و يطور قدرات الإبداع مقارنة بالتنظيم الكلاسيكي".

3. التمتع بالاستقلالية في العمل، فالعامل حر في اختيار كيفية و طريقة العمل و يكون مسئولاً عن كل مداخل إنجازها و الرقابة تكون هنا ذاتية تحل محل الرقابة التسلطية، كما يتحمل الموظف مسؤولية تخطيط و تنظيم عمله و ذلك كون الرسمية و الالتزام بقواعد العمل الدقيق يعيق و يكون حاجزاً أمام الإبداع و الابتكار. تتغير العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية و بين مختلف الوحدات إلا أن تنظيم العمل بهذه الخصائص يتطلب تطبيقه تواجد ثقافة تنظيمية توفر له الظروف المناسبة ليحقق أهدافه.

ثانياً: الثقافة التنظيمية: بفضل الطاقات التي تعبها و السلوكيات التي توجهها، فان الثقافة التنظيمية يعترف لها اليوم بالدور الذي تلعبه في تحقيق و تحسين الأداء، و من مميزات ما يلي:²

- حرية المبادرة و الإبداع و تحمل المسؤولية التي يتمتع بها أعضاء التنظيم دون تمييز.

¹ رقام ليندة، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 18.

² رقام ليندة، نفس المرجع السابق، ص 19.

- نظام الحوافز و المكافآت التي يجب أن يقوم على معايير موضوعية و علمية، و ذلك من اجل خلق روح المنافسة و الإبداع و تشجيع الابتكارات و تقييم مساهمة الموظفين بمكافآت سواء كانت مادية أو معنوية لان نظام الحوافز يعكس و بشكل كبير ثقافة المؤسسة.
- نظام الاتصالات يجب أن يكون شبكيا حتى يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات، مع التعبير عن الآراء من خلال عمليات صبر الآراء أو غيرها من الوسائل التي تسمح بإظهار المواهب و الإبداعات المؤدية لتحسين الأداء.
- تحمل الاختلاف و السماح بالتعبير عن وجهات نظر مختلفة و معارضة.
- ضرورة اعتماد الشفافية، و ما يمكن أن تولد من مصداقية و ثقة و التفاف العاملين حول مشروع مؤسستهم و الاندماج في ثقافتها.
- ضرورة اعتماد المنظمة على تنظيم محدود المستويات التنظيمية و لا مركزي، و يعمل بروح الفريق، بحيث تكون هناك رقابة ذاتية.
- إن الممارسات هي التي تمثل الثقافة و ليست الشعارات التي ترفعها، فالممارسات هي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة السائدة، و يشكل ذلك مؤشرا واضحا لدى العاملين و يدفعهم إما لبذل قصارى جهدهم لنجاح و تحسين أداء مؤسستهم أو يقومون بفعل عكس ذلك.

ثالثا: نظام تسيير الموارد البشرية:¹ لا يوجد تسيير موحد للموارد البشرية و ذلك من عدم وجود ممارسات موحدة للتسيير و تحسين الأداء.

فالممارسات الفعالة هي التي تتماشى مع مختلف الظروف المحيطة، هذا يستلزم وجود أنواع من التسيير للموارد البشرية تسمح بمواجهة التحديات و الضغوطات، بحيث يتفق اغلب الباحثين في السنوات الأخيرة حول فكرة رئيسية ألا و هي : سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية لها اثر كبير في تحسين أدائها و نجاحها. تساهم إدارة الموارد البشرية من خلال أنظمتها الفرعية : الاستقطاب و الاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز و الترقية، و حتى و إن كانت مساهمتها هذه ذات طابع نوعي فانه يمكن قياس قيمتها من خلال عمليات صبر الآراء أو نظام التدقيق حيث يرى علي السلمي : "أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج و النجاح و عليه تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب متطورة في اختيار الأفراد و استناد الأعمال و إتاحة كل الإمكانيات المادية و التنظيمية التي تسمح لهم بالعمل نحو الأداء المتميز، و تعمل على خلق مشاعر المشاركة".

¹ رقام ليندة، مرجع نفسه، ص 19.

يعتبر الإبداع من أهم وسائل التفوق و التحسين في الأداء، و بذلك تقوم إدارة الموارد البشرية باستثمار الأفراد داخل المؤسسة من خلال تكوينهم و بصفة مستمرة و تسعى لتطوير مهاراتهم، لكون هذا الفرد المصدر الوحيد للإبداع و التغيير و التحسين داخل المؤسسة.

لإدارة الموارد البشرية دور كبير في التأثير و بناء ظروف عمل جيدة، فالقيادة الديمقراطية و تفويض السلطة و التعاون الوظيفي و التسيير بالمشاركة هي أمثلة عن هذه الظروف المشجعة للمبادرة و الإبداع.

و تستعمل أيضا إدارة الموارد البشرية أنظمتها (الاتصال الداخلي، التكوين، التقييم...) للتأثير و بصفة غير مباشرة على قيم و اتجاهات العاملين و تجعلهم يتصرفون حسب الثقافة التنظيمية السائدة.

كما أن وضعها لنظام اتصال داخلي متكامل، على درجة عالية من توفر المعلومات و دوراتها، و على مستوى عال من الكفاءة و الفعالية، من شأنه أن يحقق الاندماج و الرضا الوظيفي للعاملين.

و مما لا شك فيه، أن المورد البشري يؤدي دورا كبيرا في تحسين أداء المؤسسة مهما كان نوعها، باعتباره مصدر الإبداع و التجديد و التطوير، و يتم ذلك أثناء معاشته لعوامل تنظيمية (تنظيم العمل، الثقافة، الإدارة التي تعنى بشؤونها) و التي يجب أن تكون ذات خصائص مشجعة و محفزة لتحقيقه.

المطلب الثاني: العلاقة بين التطوير التنظيمي و كفاءة الأداء

إن موضوع التطوير التنظيمي أصبح يفرض نفسه اليوم كإستراتيجية مفضلة لتحسين الأداء، فهو يعد ظاهرة صحية تلجا إلى التنسيق في المنظمات من اجل التكيف مع متغيرات المحيط و مستجداته.

إن مجمل التغييرات الحاصلة في العالم اليوم، تجعل الظروف المحيطة بالإدارة مختلفة تمام الاختلاف عن تلك التي سادت لفترات طويلة سابقة، مما يجعل ما اعتادته الإدارة من مفاهيم و أساليب و نظم تقليدية لا تتناسب مع هذه المستجدات، و من ثم لا يكون أمام هذه الإدارة إلا سبيل واحد هو ضرورة التحديث، و ذلك من خلال تغيير بعض المداخل التي تناولناها سابقا.¹

الفرع الأول: التغيير الهيكلي و انعكاساته على الأداء

يعبر الهيكل التنظيمي عن الإطار العام الذي ينظم علاقات العمل، و يوجهها في ناحية تحقيق الأهداف، و هو وسيلة للتنسيق و الترابط بين القائمين بالأعمال. و بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة يتأثر الهيكل التنظيمي و هذا يدعو إلى إعادة بناءه. و يمكن تنفيذ تغيير الهيكل التنظيمي عن طريق مجموعة من الأساليب نذكر منها :

¹ علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للنشر، مصر، بدون سنة النشر، ص 129.

- التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى هيكل شبكي تتداخل فيه و تتكامل جهود الأطراف المعنية و المتعاونة في تحقيق الأهداف.
 - تكريس درجة مناسبة من اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات التنفيذية في إطار من التخطيط الاستراتيجي و التوجهات العامة المحددة على المستوى المركزي.
 - تقليل عدد المستويات التنظيمية، و تقليل نطاق الإشراف و الاستثمار في تقنيات المعلومات و الاتصالات.
 - الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلا من تكريس الإدارات و الأقسام المنفصلة و المتباعدة و العمل على إضفاء المرونة الشديدة و الحرص على التكيف و التوافق مع التغيرات الداخلية و الخارجية.
 - إتباع تنظيمات و سياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الايجابية في التخطيط و الإعداد للعمل و اختيار مسالك التنفيذ و أدواته، و كل سبل الاتصال و التواصل.
 - تشجيع المبادرات الفردية.
 - إيجاد توافق كبير بين البيئة الداخلية و الخارجية.
- و من أهم النتائج المتحصل عليها من تغيير الهيكل التنظيمي ما يلي:
- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي إلى تنظيم إداري منبسط و هذا ما يؤدي إلى خلق روح الجماعة و خلق جو اتصالي و المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - ترسيخ قيم التعاون و تضافر الجهود، فالمسؤولية عن نتائج الأعمال تكون مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية و محاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي، و هذا يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة و ترابطها، نظرا لوجود هدف مشترك يتمثل في رفع مستوى الأداء الجماعي.
 - إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلا من الرقابة المستمرة، و اخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكارات و الإبداع، و إعطاء مرونة عالية في أداء العامل، كل هذا ينعكس بشكل ايجابي على الأداء.
 - تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، أي ترسيخ في ذهن الأفراد العاملين بان أهم ما في التنظيم، هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء و ليس للرؤساء، كما هو في المفهوم التقليدي، أي يتم إدخال مفاهيم و أفكار و اتجاهات جديدة تؤدي كلها على التركيز على نوعية الخدمة و رضا الجمهور بالدرجة الأولى.
 - تحول المسيرين من مشرفين إلى موجهين، و هذا ما يعطي درجة كبيرة من المرونة و البساطة بدلا من التعقيد و مساعدة العاملين، و تحسين المشكلات التنظيمية و العمل على وضع حلول لها.

الفرع الثاني: التغيير التكنولوجي و علاقته بتحسين الأداء

التغيير التكنولوجي هو استخدام مخرجات الابتكار و الاختراع لغرض إحداث تغيير بسيط أو تغيير جذري في العملية الإنتاجية أو المنتج الذي يهدف إلى دعم القدرة التنافسية.

للتغيير التكنولوجي أهمية كبيرة حيث تمتد آثاره إلى مختلف الجوانب الاقتصادية و الإدارية و بالتالي فان التغيير التكنولوجي الشامل ينتقل بالمؤسسة من حالة لأخرى تماما.

و من أهم آثار التغيير التكنولوجي في المنظمة ما يلي:¹

أولاً: الأثر على التكلفة: نتيجة التغيرات التكنولوجية أصبح العمل لا يتطلب جهداً كبيراً، و لا تكاليف عالية.

ثانياً: الأثر على مدة الانجاز: إن دخول التكنولوجيا الجديدة سواء على المجال الإداري أو المجال التقني أدى إلى تقليص الوقت الضائع، فالعمليات التي كانت تتطلب شهراً أصبحت تنجز في يوم واحد.

ثالثاً: الأثر على الموارد البشرية: إن التغيرات التكنولوجية المتسارعة تؤدي إلى انخفاض عدد العمال و إحلال الآلة محل العامل، و هذا ما يدعو إلى تأهيل المورد البشري، فالتقنيات الحديثة تحتاج إلى عمالة ماهرة.

رابعاً: الأثر على الاتصال: مع التقنيات الجديدة و التغيرات التكنولوجية الخاصة بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال، سهلت التواصل و تناقل الأفكار و المعلومات بين كل المستويات التنظيمية داخل المنظمة.

خامساً: الأثر على التنظيم الداخلي: تفرض التغيرات التكنولوجية بعض الآثار التنظيمية على التنظيم الداخلي و منها: تقليل عدد العمال، تقليل المستويات التنظيمية، المزج بين المركزية و اللامركزية في نفس الوقت، البحث عن نوعية مواصفات الأفراد بما يتناسب مع متطلبات المعلومات.

إن التغيير التكنولوجي يساعد المنظمات في اكتشاف و بناء ميزة تنافسية تجعلها تنتقل من حالة إلى حالة منشودة و مستهدفة و يساعد على الحد من دخول منافسين جدد للمنظمة حيث لا تتوفر لهم الإمكانيات و المزايا.

إن التغيير التكنولوجي يستهدف إعادة ترتيب و تدقيق العمل و على أنماط العمل و أساليب طرقه، و على توصيف الوظائف، و على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، و ذلك باعتباره أن التطوير و التغيير في هذه النواحي سوف تكون له انعكاسات إيجابية على فعالية المنظمة و منه تحسين أدائها.

¹ رحيم حسين، "التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، المؤتمر الدولي، جامعة بسكرة، 2003، ص 142.

إن المنظمات التي تحقق سبق و التمييز في مجالات التغيير التكنولوجي هي التي تركز أنشطة البحوث و التطوير و تستثمر فيها نسبة متزايدة من مواردها المادية، و البشرية من جانب و تهيئ الظروف التنظيمية المساعدة على الابتكار و الإبداع و تشجيع المبدعين و استثمار طاقاتهم من جانب آخر.

من هنا يظهر لنا أن التغيير التكنولوجي أضحي وسيلة تعتمد عليها المنظمات في تحسين أدائها و الوصول إلى الأداء الأفضل و ليس غاية في حد ذاته.

الفرع الثالث: التغيير و التطوير في الأفراد و أثره على الأداء

إن عملية التغيير التنظيمي للبعد الإنساني تهتم بتعديل خلفيات الموارد البشرية في المنظمة من خلال تجديد ثقافتهم و تغييرها، تلبية احتياجاتهم من المعارف، و المهارات الجديدة، تطوير إمكانياتهم، و ذلك لمواكبة طموحات و تطلعات التغيير و الأهداف المتوخاة منه و من هنا يمكن القول إن التغيير الإنساني يشمل ناحيتين متميزتين هما المهارات و الأداء، ثم الاتجاهات و الإدراك و السلوكيات و التوقعات لذا فان فانه يجب إتباع ثلاث مداخل لتحديد المهارات و تحسين الأداء.¹

- المدخل الأول : الإحلال أي الاستغناء عن العاملين الحاليين و تعيين غيرهم أكثر كفاءة و لكن هذا المدخل صعب التنفيذ، و ينبغي عدم اللجوء إليه إلا كحل أخير.
 - المدخل الثاني : التحديث التدريجي للعاملين و الذي يعني وضع معايير جديدة لاختيار العاملين و تطبيق هذه المعايير الجدد و العاملين الذين يملون محل تاركي العمل.
 - المدخل الثالث : تدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم.
- أما التغيير الذي يستهدف اتجاهات و مدركات و سلوكيات و توقعات العاملين يطلق عليه في الدراسات الإدارية اصطلاح التنمية التنظيمية و هي الجهود التنظيمية المخططة لزيادة حيوية و فعالية المنظمة من خلال التطبيق المنهجي للتقنيات السلوكية. و هي تمثل فلسفة إدارية تؤمن بالتنمية الشاملة، و لعل من أهم الأساليب الحديثة و الذي له علاقة مباشرة بتنمية قدرات و مهارات الفرد نجد التدريب و هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد و اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الأفراد.

مما سبق يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين تغيير و تطوير الأفراد و تحسين الأداء في المنظمة، فلو لجأت المنظمة إلى جلب أفراد أكثر كفاءة و أكثر فعالية، حتما سينعكس ذلك على إيجابا على الأداء العام و كذلك إذا لجأت المنظمة إلى تطوير مهارات الأفراد، و ذلك عن طريق إقامة دورات تدريبية مستمرة لعمالها لأدى ذلك أيضا إلى رفع مستوى الأداء في المنظمة.

¹ رحيم حسين، نفس المرجع السابق، ص143.

الفرع الرابع: تغيير ثقافة المنظمة و أثرها على الأداء

- في ظل التغييرات الدولية المتسارعة، لا يمكن لمنظمات اليوم تحقيق نجاعة في الأداء، و الاندماج في الاقتصاد العالمي دون إعادة تشكيل قيم حديثة و متكيفة، و لذا فان ثقافة المنظمة تحتاج لتغيير يساعد على تطوير السلوكيات التنظيمية، و يواكب طموحات و تطلعات التغيير و الأهداف المتوخاة منه.
- إن ثقافة المنظمة جد هامة بالنسبة للإدارة الإستراتيجية، و من ثم فان احد القضايا الإستراتيجية التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة هو كيفية القيام بتهيئة ثقافة المنظمة بشكل يتناسب مع خيارها الاستراتيجي. و يرى شاربلين أن تغيير ثقافة المنظمة يتوقف على عاملين هما :
- حجم و تعقد المنظمة ذاتها : كلما كان حجم المنظمة كبير، و تميزت أنشطتها بالتعدد كلما كانت عملية تغيير الثقافة بصورة سريعة عملية صعبة و معقدة.
 - درجة تجانس ثقافة المنظمة : كلما كانت ثقافة المنظمة المطلوب تعديلها متجانسة، كلما كان من الصعب إجراء تغيير سريع في هذه الثقافة.
- إن تغيير ثقافة المنظمة يؤثر إيجابا على أدائها من خلال:
- كلما كانت درجة تغيير ثقافة المنظمة و تكيفها مع المتغيرات الخارجية مرتفعة، كلما كان الأداء متميز و هو نتاج الثقافة السائدة مع الإستراتيجية المتبعة.
 - تغيير ثقافة المنظمة يتلاءم بدرجة كبيرة مع المنظمات العاملة في محيط متقلب، و الذي يتطلب مرونة عالية للتكيف مع المتغيرات، و من ثم المحافظة على القدرة التنافسية، و هذا ما يعكسه الامتياز في الأداء.
 - تغيير ثقافة المنظمة يؤدي إلى بناء ثقافة قوية تسمح للأفراد العاملين بتقاسم مجموعة من القيم و السلوكيات المتشابهة و بالتالي تحقيق مستوى من الرضا النفسي الذي يسمح للأفراد الاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم و العمل على تحسينها.
 - تغيير الثقافة يملئ مجموعة من السلوكيات التي تثن العمل و تطوره، كمبدأ المشاركة في وضع الأهداف، و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري و كفاءة الأداء

ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء و تقييمه و تناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن هذا التقييم لا يركز على نمو الموجودات و لا الابتكار و لا التعلم و إنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد أو الآنية.

أن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، و التي تكون محورا للتقييم و بالتالي تشمل المؤشرات المالية و غير المالية و قياس الموجودات الملموسة و غير الملموسة، و تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الإستراتيجية و العمليات و الموارد البشرية و النظم.

الفرع الأول: دور إدارة رأس المال الفكري في الوصول إلى مستوى أداء مميز

يتمثل دور إدارة رأس المال الفكري للوصول إلى مستوى أداء جيد و مميز فيما يلي:¹

أولاً: إن توليد المعرفة الجديدة و المفيدة و تخزينها و توزيعها و تطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة و التشجيع على استثمارها، فضلا عن مشاركة العاملين و تفاعلهم و وجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناغم و التناغم فيما بينها، و هذا يؤدي إلى:

1. تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر و الإنتاج المعيب و مردودات المبيعات و تكاليف سوء التعامل مع التقنيات و وسائل العمل.

2. زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة و أخرى مبتكرة و سريعة للبيع.

ثانياً: إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفاء للمدخلات و أن تطبيق إدارة رأس المال الفكري في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات و طرق أكثر فعالية.

ثالثاً: تقود إدارة رأس المال الفكري إلى تحقيق الإبداع و الابتكار و تقديم أشياء جديدة و زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب و التعلم و الحوار.

الفرع الثاني: رأس المال الفكري و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة

لقد حاولت الكثير من الدراسات أن تربط بين رأس المال الفكري و أداء المؤسسة التنافسي على نحو متباين من حيث المقاييس و النتائج، ففي دراسة لـ "Stewart" وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة و أن استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين في المؤسسة، و ولاء الزبائن، و المعرفة الجماعية، و النظم، و العمليات إلى رأس المال.²

¹ بدروني هدى، "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال و الرفع من كفاءة أدائها"، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبة بن بوعللي، الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 11.

² مخفي أمين، مدوري نور الدين، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات لتحسين الأداء التنافسي"، ملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبة بن بوعللي، الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 13.

كما أوضح "Preffer" أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير و المتسمة بعوامة الأسواق و شدة المنافسة و تغير أذواق الزبائن و تعدد حاجاتهم، ما زالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها و تحسين إنتاجياتها و جودة منتجها عن طريق الابتكار، و التطوير للوظائف و العمليات من خلال توظيف رأس المال الفكري وهو ما يؤكد على دوره المحور في تعزيز أداء المؤسسة، إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر لخلق القيمة، مما جعلها تتجاوز دورها التقليدي لتصبح شريكا استراتيجيا في اغلب المؤسسات.

كما بين "Gwan" أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي، و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية. بينما أشار "Youndt" إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري و ليس لرأس المال المادي يعد محمدا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسة، و بالتالي يتطلب الأمر من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية، و قدرة جذب الكفاءات ذات القدرات و المهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، و بالتالي فان المطلوب من العاملين الانتقال من العمل التقليدي ذي المسؤوليات محددة التنفيذ إلى العمل المعرفي حيث تتوسع مسؤولياتهم إلى مجموعة أوسع و أعمق من النشاطات.

في حين أشار كل من "Beatty" و "Richard" في تحليلهما لميزة رأس المال الفكري التنافسي من خلال التسيير الاستراتيجي للأداء إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية تشكل محور عمل المؤسسة و أساس نجاحها و بالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المؤسسات أهمية الموجودات الفكرية كعامل أساسي في تحسين الأداء. أن تفعيل رأس المال الفكري و الارتقاء به يؤدي إلى زيادة قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع و بالتالي الوصول إلى مستوى الأداء العالي. و حسب "Brown" أن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المؤسسة بسبب استبعاده للعاملين غير الجيدين، و قدرة استقطابه للعاملين الأذكياء الذين تقع عليهم مسؤولية الابتكار و التجديد للخدمات المقدمة للزبائن.

فالقدرات العقلية المتاحة تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات، ففي دراسة له أكد "Brown" وجود علاقة ايجابية بين استثمار القدرات العقلية و الأداء المالي، فالمؤسسات التي تمتلك رأس مال فكري يتسم أدائها بمعدل عالي على الاستثمار و على حق الملكية مع ارتفاع ربحية أسهمها، و بالتالي يمكن أن يكون رأس المال الفكري مقترنا بالأداء الاقتصادي العالي عندما يكون مصدرا للميزة التنافسية.

الفرع الثالث: التسيير الاستراتيجي للكفاءات لتحقيق أداء مميز للمؤسسات الاقتصادية

لقد أصبح الأمر يتطلب من المؤسسات تسيير الكفاءات و تطويرها بما يسمح ببقائها أولا و ضمان أداء مميز ثانيا، و لتحقيق هذا البقاء ذو الأداء المميز للمؤسسة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات و الموارد الضرورية لذلك، و تسييرها تسييرا استراتيجيا لان ذلك يضمن و بشكل كبير نجاح الإستراتيجية التنافسية

للمؤسسة، لذا يجتم الأمر على المؤسسة أن تقوم بمنهجية التشخيص للكفاءات الفردية و الجماعية المخزونة داخلها أو المتجددة من ثقافتها و المرتبطة هيكلها بالتكنولوجيا النوعية التي تشكل رأس مال بشري استراتيجي بالنظر إلى أنها تعمل على تحسين نجاعتها و فعاليتها. انجاز أهدافها و وضع خطط لنشاطاتها أو منتجاتها و ليطم هذا يجب لن تقوم المؤسسة بما يلي:¹

أولاً: التقييم المستمر للكفاءات: أن يتم من طرف إدارة الموارد البشرية و بشكل مستمر سواء أثناء التوظيف، الترقية، إعادة ترتيب و تصنيف العاملين ، التكوين... الخ.

ثانياً: الكشف عن الكفاءات النادرة: تحديد مكائهم و مجالات تخصصهم و خبراتهم و دورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي.

ثالثاً: الكشف و التنقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة: تشكل هذه الكفاءات المخفية للإدارة التسييرية حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية التي يجب على المؤسسة أن تعمل على اكتشافها و استغلالها لتحقيق الأداء التنافسي المتميز.

رابعاً: البحث عن الكفاءات الجماعية و تقييمها: عملية البحث عن الكفاءات الجماعية تنطلق من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أنها يمكن أن تكون هذه الكفاءات النوعية و الخاصة موزعة على الموارد البشرية التي تتشكل بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية و التكنولوجيا، و خبرة الأفراد فيما بينهم، فتسمح بتكوين فرق عمل ذو كفاءات خاصة من حيث:

1. القدرة على التنظيم و الابتكار و التطوير و إدارة التغيير.

2. روح التعاون و التساند و التكامل المهني بينهم.

خامساً: تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: عملية تتم فيها تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بانجاز نشاط رئيسي ضمن نشاطاتها الإنتاجية، و تحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، كما أن هذه العملية ترتبط بالعوامل التالية:

1. المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيد و موقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية.

2. ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة و أثرها على وجود السعر و المنتج.

سادساً: التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: و هو تحليل يمكن المؤسسة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية و التهديدات المتوقعة، و كذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي و عليه فان الارتكاز

¹ مخفي أمين، مدوري نور الدين، نفس المرجع السابق، ص ص: 17-19.

على الميزة التنافسية و الأداء التنافسي لرأس المال البشري يجعل المؤسسة تتأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيقها لها، كما أن تحديد الكفاءات الأساسية يؤدي إلى التعرف على المعرفة و الإمكانيات الضرورية المتاحة.

لان التسيير الاستراتيجي للكفاءات له دورا رئيسيا في تعبئتها في تطوير مخزون المال الفكري، أي أن التجنيد بمعناه الواسع يمثل الجهد المبذول من قبل المؤسسة و الأفراد بهدف استغلال قدرات رأس المال الفكري، و حسب "Spitezki" يجب الاعتراف في عصر المعرفة بعدم إمكانية تعويض الإنسان في المؤسسات، كما أن مجرد تسخير الوسائل التي تجعل الكفاءات تحتل مكانتها الحقيقية في المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل تنميتها و تطورها في العمل، مما يشجعها على تحسين أدائها بهدف خلق أداء تنافسي مستدام.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل من التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكفاءة الأداء و الذي بدأناه بتقديم مفهوم الكفاءة، أنواعها، الفرق بينها و بين الفعالية، و ذلك من خلال المبحث الأول. أما في المبحث الثاني فقد تناولنا ماهية الأداء، محدداته و معوقاته، الجوانب المتداخلة فيه و كذا علاقة المداخل الإدارية الحديثة و رأس المال الفكري بكفاءة الأداء و ذلك من خلال دراسة مختلف التغيرات الحاصلة في بعض مجالات المنظمة. فراس المال الفكري يمثل نخب الكفاءات ذات القدرات المعرفية و التنظيمية التي تمكن من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من تحسين أدائها و بالتالي تعظيم نقاط قوتها و اغتنام الفرص التنافسية المتاحة.

و للتأكد من ذلك قمنا بدراسة ميدانية لوحدة الأنايب الحلزونية بغارداية، و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

و في الفصل الثالث سوف يتم إسقاط كافة المفاهيم النظرية المذكورة في الفصلين السابقين على مؤسسة صناعة الأنايب بولاية غارداية للتعرف على اثر رأس المال الفكري في كفاءة الأداء.

تمهيد الفصل:

بعد تناولنا موضوع رأس المال الفكري و كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية في الفصلين السابقين، نحاول في هذا الفصل دراسة تأثير رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في وحدة الأنايب الحلزونية بغارداية.

و سوف نتعرض في هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنايب الحلزونية بغارداية

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للفصل التطبيقي

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب الحلزونية بغارداية "ALFA PIPE"

تعتبر وحدة الأنابيب محل الدراسة من بين المؤسسات العمومية الإنتاجية الجزائرية التي تسعى للنهوض بالاقتصاد الوطني، حيث يتجلى نشاطها في التمويل بالمواد الأولية و اللوازم الأخرى ثم إنتاج السلع و الخدمات بأساليب تكنولوجية محددة و أخيرا تسويق تلك السلع، و سنقدم في هذا المبحث عرضا موجزا لوحدة الأنابيب الحلزونية غارداية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

قبل التطرق للتعريف بالمؤسسة يجدر بنا التطرق إلى نشأتها التاريخية.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في مجال صناعة الحديد و الصلب، المسماة "الشركة الوطنية للحديد و الصلب" (SNS) و التي انبثقت منها المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز.

و قد بدأت هذه الشركة (SNS) نشاطها بعد الاستقلال و أخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة التأمين للوحدتين الفرنسييتين "التيمال" و "السوتيبال" "Soutubal" et "Altmel".

و قد تمت عملية التأمين بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لخمس سنوات (1968-1972) مع المؤسسة "فولوفال" "Vollovel" لغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجر الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد و الصلب في الجزائر.

و قد تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد و الصلب (SNS) في إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية سنة 1982 إلى عدة شركات منها:

- شركة SIDER التي تشرف على مركب الحجر بعنابة.
 - شركة EMB المهتمة ببضاعة المنتجات الخاصة بالتغليف و الموجهة للمواد الغذائية.
 - شركة ENIPL و التي تقوم بانجاز الحديد الموجه للبناء و الأشغال العمومية.
 - شركة ENGI المختصة بصناعة الغازات الصناعية الموجهة للصناعات الحديدية.
- شركة ANABIB و هي الشركة الوطنية للأنابيب و تحويل للمنتجات المسطحة المختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (Pivot) و مختلف تجهيزات الري، و نظرا لزيادة الطلب الداخلي و الخارجي على الحديد و الصلب في الفترة الأخيرة و بالأخص في قطاع المحركات.

بعد صدور قانون 88-01 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ثم إعادة هيكلة المؤسسة العمومية أنابيب التي أصبحت بمجلس إدارة خاص بها، و رأس مال تابع للدولة و تفرعت منها الوحدات التالية:

- وحدة الأنابيب و الغاز المنزلي بتبسة TGT.
- وحدة الأنابيب و تجهيزات الري بـ برج بوـعـريـج TMIA.
- وحدة الأنابيب الكبيرة بالرغاية GTR.
- وحدة الأنابيب الصغيرة بالرغاية GTS.
- وحدة الصفائح المتموجة الكارهة للماء بوهران TON.
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغارداية و التي أصبحت تـمس الآن الأنابيب الناقلة للغاز على المستويين المحلي و العالمي.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

هي المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" و التي تم إنشائها سنة 1974 على شكل وحدة للأنابيب الحلزونية بغارداية و كانت تابعة للمؤسسة الوطنية للأنابيب و تحويل المنتجات المسطحة برأسمال قدره 70 مليون دينار جزائري، و قد قامت الشركة الألمانية "HOCH" بانجاز هذا المشروع (بكافة هياكله) بالمنطقة الصناعية بنورة على بعد 10 كم من مدينة غارداية و ترتبع على مساحة تتجاوز 24 هكتار و هي تعد أكبر وحدة إنتاجية على مستوى الولاية و تظم عدد كبير من العمال يقدر بـ 764 عامل. انطلق النشاط الفعلي للمؤسسة في 15 افريل 1977 حيث قامت الشركة الألمانية بمساعدة المؤسسة مدة 10 سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع، كما قد مرت المؤسسة بعدة تغيرات منها:

- 15 نوفمبر 1983: تمت إعادة هيكلة الوحدة، و هذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13 نوفمبر 1983.
- سنة 1986: تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.
- سنة 1989: انقسمت وحدة غارداية إلى وحدتين و هما:
- ✓ وحدة الأنابيب و الخدمات القاعدية "ISI" التي تضم حوالي 390 عامل.
- ✓ وحدة الخدمات المختلفة "IPD" التي تضم حوالي 350 عامل.
- سنة 1991: تم ضم الوحدتين من جديد نظرا لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة بسبب الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالاسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة، و أصبحت تسمى "وحدة الأنابيب الحلزونية و الخدمات القاعدية".

- سنة 1992: تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتان "Polyéthylène" و ذلك من اجل التطوير و التحسين في جودة المنتجات.
- 15 أكتوبر 2000: بعد إعادة هيكلة مجموعة أنابيب أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز "PIPE GAZ" و مديرية مستقلة ماليا و إداريا تابعة لمجمع الأنابيب "Groupe Anabib".
- 20 جانفي 2001: تحصلت مؤسسة أنابيب على شهادة الجودة العالمية "ISO 9001" و على شهادة المعهد الأمريكي البترولي "APIGI".
- 15 أوت 2003: تم تجديد الشهادة من طرف الهيئة المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة، ثم تقوم بمراقبة مدى دقة المؤسسة في تنفيذ هذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة مرة ثانية.
- سنة 2006: تم دمج مؤسسة "PIPE GAZ" مع مؤسسة "ALFA TUS" بالحجار تحت اسم جديد "ALFA PIPE"، و إلى حد الآن لم تطرأ عليها أي تغييرات مما مضى بين السنوات السابقة.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة و أهدافها و نشاطها

الفرع الأول: الأهمية الاقتصادية

تلعب وحدة الأنابيب الحلزونية دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني و المحلي، حيث تتعامل مع كل من شركة سوناطراك و سونلغاز و محاور الرش الخاصة بقطاع الري... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية.

■ على الصعيد المحلي: فهي تساهم في تشغيل حوالي 969 عاملا مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة و التشغيل يشمل جميع المستويات، كرجال المن الداخلي، السائقين، المسيرين، العمال داخل الورشات، المهندسين... الخ، كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة، و منطقة غارداية بصفة خاصة، و مما يزيد من فعالية دورها و موقعها الاستراتيجي و القريب من أهم مناطق تواجد الحقول البترولية كحاسي مسعود، حاسي الرمل، عين اميناس، مع مساهمتها في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب.

■ على الصعيد الدولي: لعبت الوحدة دور فعال في نشر السمعة الطيبة على مستوى جودة منتجات المؤسسات الوطنية، و ذلك بعد تحصلها على شهادتين: الأولى في الجودة العالمية و الثانية في شهادة المعهد الأمريكي البترولي،

مما يعني الجودة العالمية لمنتجاتها، مع احترام مواعيد تسليمات الطلبات قدر الإمكان، كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ عن مركزها في السوق، و ذلك من خلال تبنيها سياسة لتوسيع النشاط لتطبيق برامج التطور، و لقد شرعت فيها المؤسسة منذ سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف بالزفت، كما قامت في سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنايب بمادة البوليتيلان و ذلك للحصول على نوعية جيدة من الأنايب.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الأهداف و هذا لتغطية الاحتياج الوطني و المتمثل في كل من سوناطراك، سونلغاز، قطاع الري و البناء، و يمكن تلخيص هذه الأهداف في:

- المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من اجل اكتساب الخبرة و التكنولوجيا الجديدة.
- محاولة إيجاد نظام معلوماتي فعال يساعد على اكتساب تقنيات جديدة.
- تدريب و تكوين العمال من اجل إكسابهم خبرة مهنية و معرفة التطورات الحديثة في مجالهم.
- تخفيض التكاليف بحيث يصبح للوحدة سعر تنافسي.
- تطبيق المقاييس العالمية للجودة و المنتجات.
- توفير رؤوس الأموال الأجنبية عن طريق بيع المنتج لعملاء الأجانب (العملة الصعبة).
- منافسة المؤسسات الأجنبية.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- المساهمة في التنمية الوطنية من خلال تمويل الخزينة العامة.

ثالثا: نشاط المؤسسة

يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج الأنايب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول و الغاز الطبيعي و الماء و كل السوائل الواقعة تحت الضغط العالي.

و تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العامة 100000 طن سنويا، حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 106 ملم و 1625 ملم و هو أعلى قطر يميز الوحدة عن باقي المؤسسات الأخرى في الجمع و طوله بين 7م إلى 13م، و من أهم الأنشطة التي تقوم بها الوحدة هي:

- صناعة الأنايب الخاصة بنقل البترول و الغاز.
- بيع منتجات أنابيب إلى بعض المؤسسات الخاصة.
- بيع مشتقات و بقايا الحديد إلى مؤسسات خاصة.

إن المواد الأولية المستعملة في الإنتاج تكون على شكل ملفوفات حديدية أي لفائف حديد خام بالدرجة الأولى يتم الحصول عليها إما من مجمع الحديد و الصلب بالحجار أو عن طريق الاستيراد من الخارج (ألمانيا، اليابان، فرنسا) و يصل وزن الملفوفات في الحالات العادية إلى حوالي 20 طن.

تعمل وحدة الأنايب الحلزونية بثلاثة فرق عمل و بمعدل 24/24 ساعة بتناوب في اليوم و باستمرار دون توقف و حتى أيام العطل و الأعياد الدينية و الوطنية، كما أنها تعمل بأربعة خطوط إنتاجية أي بالترتيب في عملية الإنتاج.

المطلب الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات و كذا توزيع المهام. و هذا من اجل المساعدة على الرقابة و التنظيم من جهة، و السير الحسن لمختلف العمليات و الأنشطة من جهة أخرى إضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف المنشودة، و فيما يلي الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة، و الموضح في الشكل التالي:

1. مدير الوحدة:

يمثل اعلي سلطة في الشركة، حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر و التعليمات و اتخاذ القرارات من اجل تحقيق الأهداف و تنمية و تطوير الشركة.

2. سكرتارية المدير:

تتلقي استقلال المكالمات الهاتفية و تسجيل البرقيات الواردة و الصادرة و استقبال البريد، إضافة إلى التنسيق بين الدوائر.

3. مساعد المدير للأمن:

ترتبط هذه المصلحة بالمدير بصفة مباشرة و مهمتها توي بكل ما يخص بالأمن الداخلي للشركة، كما تقوم بإعطاء التعليمات للعمال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، إضافة إلى تشكيل دوريات مراقبة يومية حول الورشات و المصالح لضمان سير النشاط في أحسن الظروف.

4. مساعد المدير لمراقبة التسيير:

مهمته تتمثل في السهر على مراقبة و متابعة مختلف العمليات لمديرية الشركة بحرص على تطبيق الأوامر و القرارات بكل صرامة و جدية و بدون تهاون، و ذلك من خلال التنسيق و الربط بين المهام المختلفة لجميع مديريات و دفاتر و مصالح الشركة، إضافة إلى هذا فهو يقوم بمتابعة العمل و تنظيم الاجتماعات و تحليل نشاط الشركة.

5. المديرية التقنية:

و تعد الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقا من تحديد معايير الإنتاج و المدة اللازمة لعمليات الإنتاج، إضافة إلى هذا فهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص و المواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة و تضم الدوائر و المصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف، دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.

6. مديرية الموارد البشرية:

تتولى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين سواء من حيث التوظيف، التدريب للتأهيل و التحفيز، الترقية و توزيع الأجور، المكافآت و العطل و الوضعية الاجتماعية تجاه الضمان الاجتماعي و ذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر و هي: دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي.

7. مديرية التموين:

تعتبر هذه المديرية وسيطا بين المؤسسة و المورد فيقوم بإعداد برنامج التموين إما عن طريق جلب الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل أو عن طريق الاستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل لمختلف تلك المواد، و هي تضم مصلحتين و هما: مصلحة تسيير المخزون، و مصلحة الشراء.

8. مديرية المالية:

تعد من أهم المديريات الرئيسية لدى الشركة، و ذلك لان عملها حساس نوعا ما مقارنة مع باقي المديريات الأخرى، إذ تهتم بمختلف العمليات المالية و المحاسبية و ذلك بتحليل الحسابات و مراقبة مختلف التصريجات من رقم الأعمال لمعرفة الضرائب واجبة الدفع، كما تهتم بإعداد مختلف الدفاتر و التسجيلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات و مراقبتها، و هذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للشركة و متابعة سير النشاط فيها، و الدوائر التي تضمها هذه المديرية هي: دائرة الميزانية و المراقبة، دائرة الخزينة، دائرة المحاسبة العامة.

9. المديرية التجارية:

تعتبر همزة الوصل بين الشركة و الزبائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبيات و العروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل إجراءات صرف المنتج و تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبيات، و هي تضم دائرتين: دائرة التجارة، و دائرة التسويق.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للفصل التطبيقي

سيتم من خلال هذا المبحث، تحديد المجال، و المنهج المتبع و أدواته، و التعرف على ميدان الدراسة و مجتمع و عينة الدراسة في ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: حدود و مجال الدراسة

يكمّن الهدف الأساسي من البحث في محاولة دراسة و معرفة أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية، لذلك و تدعيما لما تم تناوله في الجانب النظري من البحث، تم إعداد الدراسة التطبيقية في إطار مجموعة من الحدود المكانية و الزمنية.

فبالنسبة للحدود المكانية تضمن الجانب الميداني للبحث، دراسة حالة مؤسسة الفابايب للأنايب في ولاية غرداية. و من الأسباب التي دفعتنا لاختيارها مجالا للدراسة نذكر ما يلي:

- سهولة الاتصال و الحصول على المعلومات من طرف إدارة المؤسسة.

- من أهم المؤسسات الصناعية و البارزة في ولاية غرداية.

- اشتداد المنافسة في هذا القطاع.

و قد كانت الحدود المكانية للدراسة تتمثل أيضا في زيارة إدارة المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها مصدرا للمعلومات الضرورية التي تخص الدراسة و تحث المستجوبين على الاهتمام و الإجابة بموضوعية عن أسئلة الدراسة، و التي يتم بفضلها التعرف على مستوى التميز في الأداء و درجة اهتمامها بالموارد الفكرية، بالإضافة إلى الحدود المكانية المتمثلة في إجراء استقصاء أفراد العينة المتمثلين في رؤساء مختلف الأقسام الدوائر أو المصالح المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، و تم التركيز على من له علاقة بالموضوع، و ذلك بغية الإجابة عن أسئلة الاستبانة، و استجوابهم حول رأيهم في استثمار الموارد الفكرية بالمؤسسة.

أما بالنسبة للحدود الزمنية، استغرقت فترة الدراسة الميدانية شهرين. تم من خلالها القيام بعدة زيارات للمؤسسة الصناعية محل الدراسة، و تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة. و يمكن تقسيم الحدود الزمنية إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: شملت هذه المرحلة جمع البيانات و المعلومات الخاصة بالدراسة من المؤسسة محل الدراسة، و التي تم الحصول عليها عن طريق إجراء مقابلة مع المسؤول المكلف بذلك في المؤسسة. و تم شرح موضوع البحث و كل ما يخص الاستبيان و كل محور من محاوره.

المرحلة الثانية: و شملت هذه المرحلة التطبيق الميداني للاستبانة، حيث تم توزيعها على كل من له علاقة بالموضوع و كل من يفيدنا في الإجابة عن أسئلة الاستبانة، و بعد فترة تم استرجاع الاستمارات و بدأت عملية تحليلها.

المطلب الثاني: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة الموضوع و الدراسة هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانبه. فسنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعطيات و البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن طبيعة الموضوع أو الدراسة تحتم علينا إتباع منهج علمي معين للوصول إلى نتائج علمية و موضوعية، و تقرب من تأكيد الفرضيات. و انطلاقا من طبيعة الموضوع، يستوجب علينا استعمال الأسلوب الإحصائي كطريقة علمية للبحث عن إجابات موضوعية عن بعض الأسئلة و التأكد من الفرضيات المطروحة في الجانب النظري.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1- المقابلة

تعتبر المقابلة من بين وسائل الدراسة المستخدمة لمعرفة سياسات و اجراءات تحسين الأداء في المؤسسة و مدى اهتمامها بمواردها الفكرية، و قد تم الاعتماد عليها في بحثنا هذا ، و ذلك للإلمام بمجموعة من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و التي تخص الدراسة. و قد خصت هذه المقابلة مساعد المدير لرقابة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة.

2- الاستبانة:

الاستبانة هي الوسيلة الأساسية التي استخدمت لجمع البيانات و المعلومات و قياس المؤشرات الكيفية، و التي تتكون من مجموعة أسئلة موجهة لأفراد العينة، بهدف التعرف على آرائهم حول كفاءة الأداء و تأثير رأس المال الفكري عليها. و قد قسمت إلى جزأين جزء يخص البيانات الشخصية، و جزء يخص أسئلة الدراسة كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية حول المستجوب، و المتمثلة في الجنس، المؤهل العلمي، العمر، طبيعة العمل، عدد سنوات الخدمة. و يكمن هدف هذا الجزء في معرفة طبيعة و خصائص أفراد عينة البحث.

الجزء الثاني: يتضمن أسئلة الدراسة و هي 19 سؤالاً مقسمة إلى ستة محاور: المعرفة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، البرامج، العمليات الإدارية، و أخيرا السياسات و الإجراءات.

3- الأدوات الإحصائية

يتم تحليل و معالجة بيانات البحث باستخدام الوسائل الإحصائية و الوصفية التالية:

- الاستعانة ببرنامج EXCEL.

- التوزيع التكراري و النسب المئوية.
- الدوائر النسبية.
- المتوسط الحسابي.
- تحليل t test.

المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة

المجتمع هو مجموعة الأفراد العاملين الذين ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، و بالتالي فإن مجتمع الدراسة في بحثنا هذا، هو المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغارداية.

أما بالنسبة للعينة، و نظرا لصعوبة و استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع موضوع الدراسة، بسبب شساعة و ضخامة حجمه، و عدم توافر الوقت اللازم للقيام بدراسة شاملة، تم اختيار بعض أفراد مجتمع الدراسة لإسقاط مشكلة الدراسة عليهم. فوزعت (40) استبانة على عينة عشوائية طبقية اختيرت من مجتمع الدراسة، و بعد المتابعة تم استعادة (31) استبانة لتكن محل التحليل و التفسير.

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان

ستعرض في هذا المبحث إلى تحليل مختلف المحاور التي تناولناها في الاستبيان الموجه إلى عمال المؤسسة محل الدراسة، و ذلك من أجل توضيح اثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء ميدانيا.

المطلب الأول: محور البيانات الشخصية

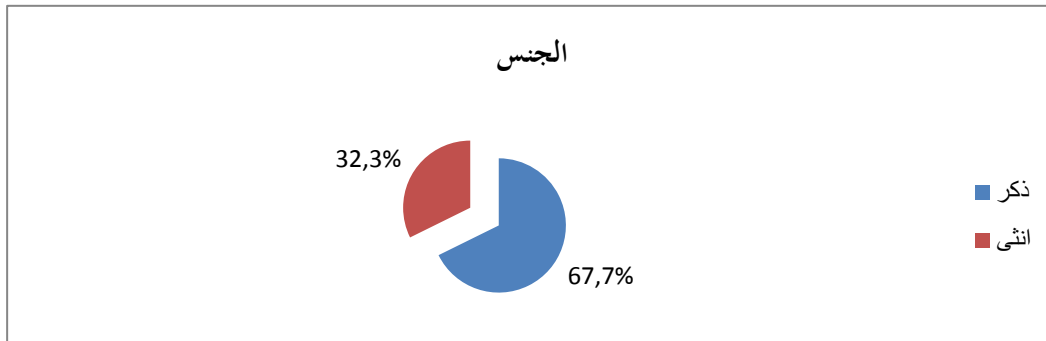
الجنس: الجدول رقم (3-1): جدول يبين خصائص العينة وفق الجنس

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	21	67.7%
	أنثى	10	32.3%
المجموع		31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن النسبة الأعلى من أفراد العينة من الذكور بنسبة 67.7% تليها نسبة الإناث و المتمثلة في 32.3%. أي أن غالبية أفراد العينة ذكور و هذا يرجع إلى موقع المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة العمل القاسية، حيث أن فئة الإناث المستجوبة من أفراد العينة تشغلن مناصب إدارية.

الشكل رقم (3-2): خصائص العينة المدروسة وفق الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

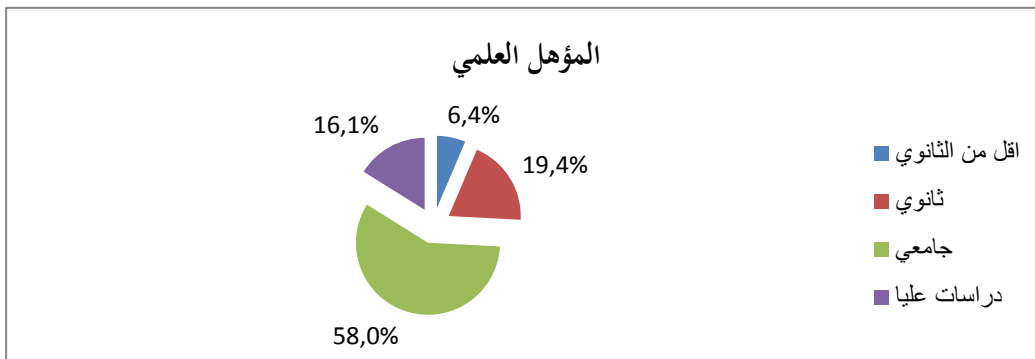
المؤهل العلمي: الجدول رقم (3-2): جدول يبين خصائص العينة وفق المؤهل العلمي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	اقل من الثانوي	2	6.4%
	ثانوي	6	19.4%
	جامعي	18	58%
	دراسات عليا	5	16.1%
المجموع		31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول بخصوص المؤهل العلمي لأفراد العينة أن النسبة الغالبة هي 58% متحصلين على شهادة جامعية، و نسبة 19.4% بالنسبة للمتحصلين على مؤهل ثانوي، تليها نسبة المتحصلين على دراسات عليا 16.1%، و أخيرا تبلغ نسبة الذين لم يتحصلوا على مؤهل ثانوي 6.4% من إجمالي العينة. و يمكن أن تفيد درجة تعلم الأفراد في بناء قيم صالحة و تشكيل ثقافة و شخصية للفرد و توجيه سلوكه بشكل صحيح يمكنه من تحقيق إنتاجية و أداء متميز.

الشكل رقم (3-3): خصائص العينة المدروسة وفق المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

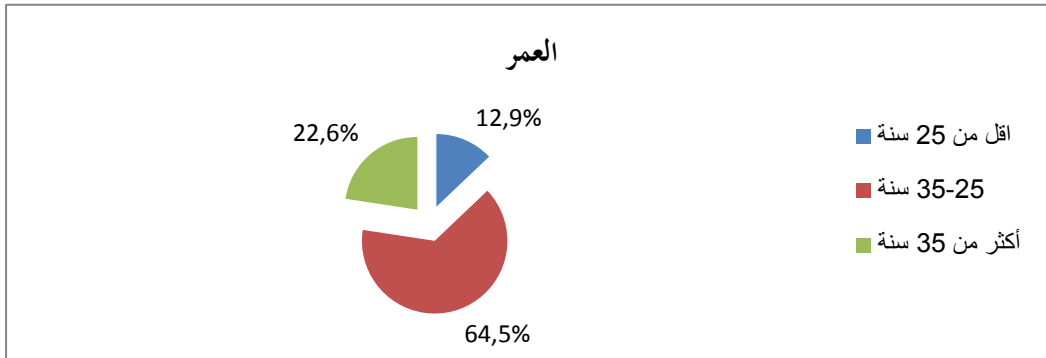
العمر: الجدول رقم (3-3): جدول يبين خصائص العينة وفق العمر

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
العمر	اقل من 25 سنة	4	12.9%
	بين 25 و 35 سنة	20	64.5%
	أكثر من 35 سنة	7	22.6%
المجموع		31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة و ذلك بنسبة 64.5%، و نسبة 22.6% بالنسبة للموظفين الذين تفوق أعمارهم 35 سنة، ثم نسبة 12.9% للفئة العمرية (اقل من 25 سنة). أي أن غالبية الأفراد تفوق أعمارهم 25 سنة أي بنسبة 87.1% و هو السن الذي يكون فيه الفرد قادرا على العطاء و يتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة و يزيد حرصه على عمله و تزيد خبرته فيؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجيته و كفاءة أدائه.

الشكل رقم (3-4): خصائص العينة المدروسة وفق العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

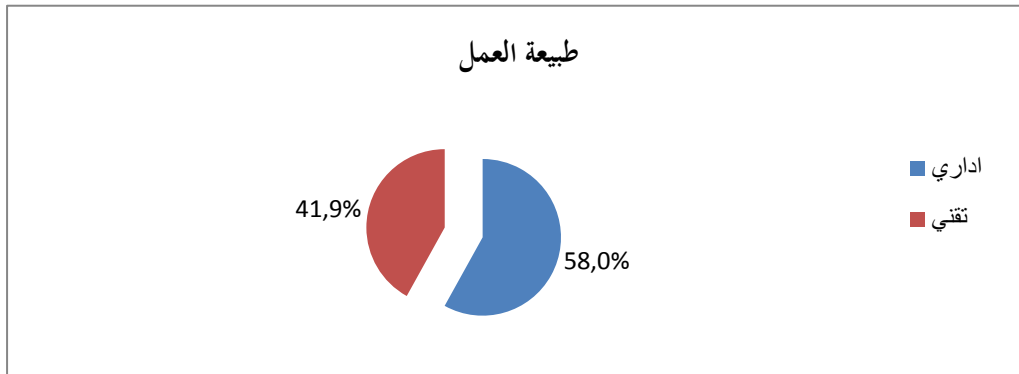
طبيعة العمل: الجدول رقم (3-4): جدول يبين خصائص العينة وفق طبيعة العمل

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
طبيعة العمل	إداري	18	58%
	تقني	13	41.9%
المجموع		31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يبين الجدول أن أغلبية الموظفين المستجوبين يشغلون وظائف إدارية حيث بلغت نسبتهم 58%، و نسبة 41.9% للتقنيين. حيث أن أغلبية الإداريين متحصلين على شهادة جامعية، بالإضافة إلى شهادة الثانوية و أصحاب هذه الشهادة يشتغلون منذ فترة طويلة في المؤسسة.

الشكل رقم (3-5): خصائص العينة المدروسة وفق طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

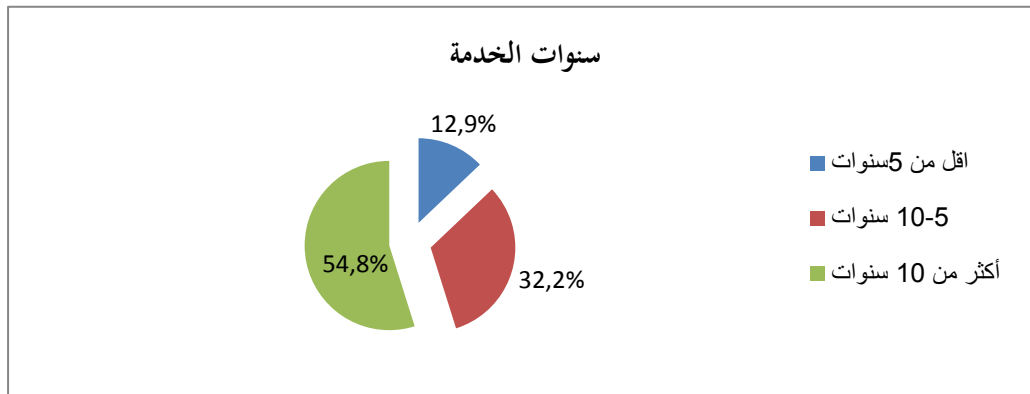
سنوات الخدمة: الجدول رقم (3-5): جدول يبين خصائص العينة وفق عدد سنوات الخدمة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة
عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	4	12.9%
	بين 5 و 10 سنوات	10	32.2%
	أكثر من 10 سنوات	17	54.8%
المجموع		31	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة خبرتهم تفوق 10 سنوات و تمثل نسبتهم 54.8%، تليها نسبة الذين تراوحت خدمتهم بين 5 و 10 سنوات فكانت نسبتهم 32.2%، أما نسبة الذين تقل فترة خدمتهم عن 5 سنوات كانت 12.9%. إن تجاوز فترة الخبرة لأكثر من 10 سنوات يبين استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة، ما تنتج عنه دراية جيدة بأساليب و طرق العمل، و توفير رصيد معتبر من المهارة و الخبرة لدى الأفراد في أداء عملهم، و منه يمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة قوة مهمة في حياة المؤسسة.

الشكل رقم (3-6): خصائص العينة المدروسة وفق سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: تحليل المحاور الأخرى للاستبيان

1. تحليل محور المعرفة

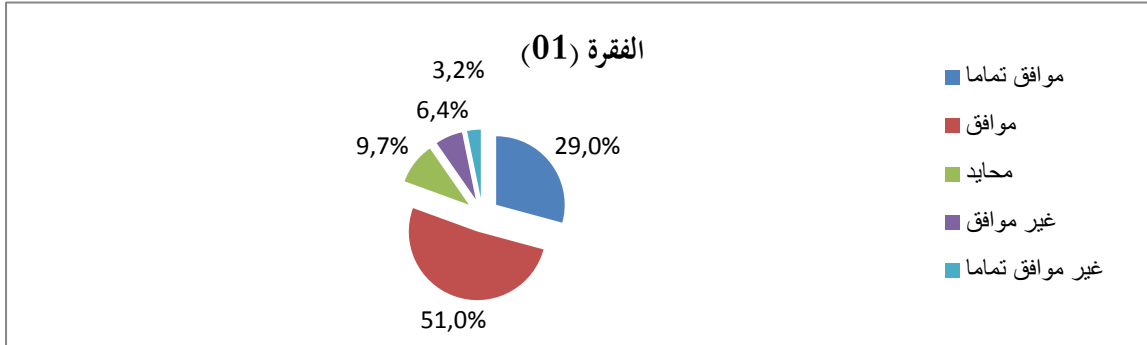
يتكون هذا المحور من ثلاث فقرات، و يظهر الجدول رقم (3-6) التكرارات و النسب المئوية للإجابات على تلك الفقرات.

الجدول رقم (3-6): التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور المعرفة

الاستجابات					رقم العبارة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
9	16	3	2	1	01
29	51	9.7	6.4	3.2	
7	13	7	4	0	02
22.6	41.9	22.6	12.9	0	
8	17	3	3	0	03
25.8	54.8	9.7	9.7	0	

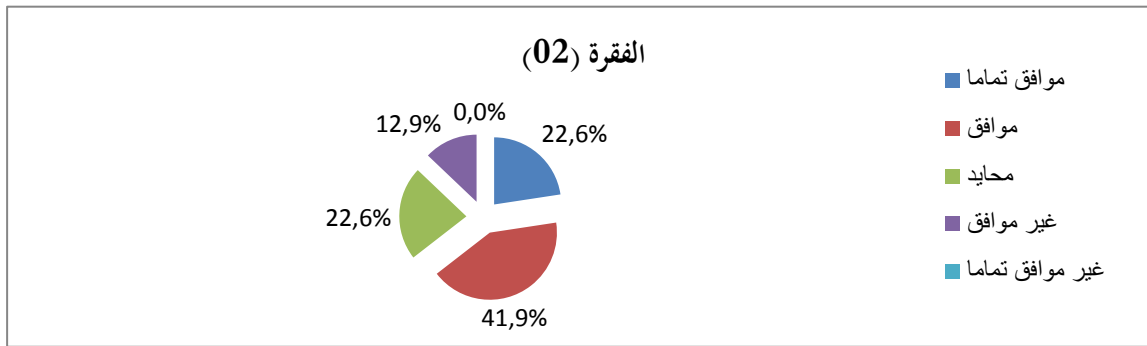
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:



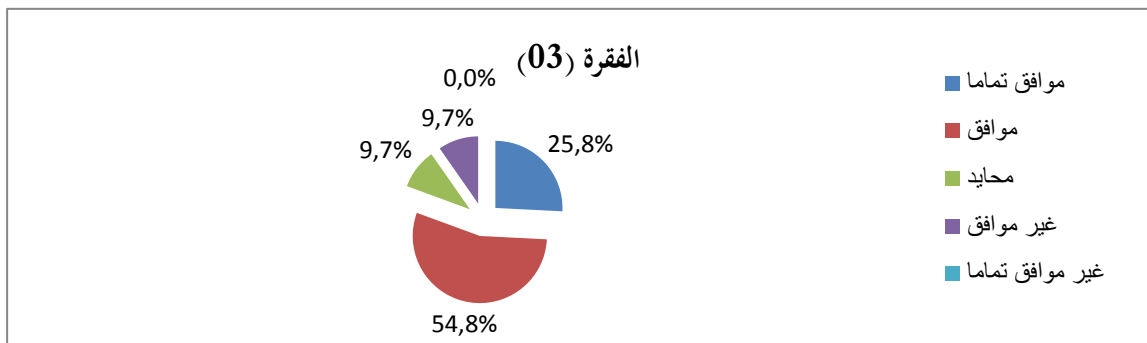
الشكل رقم (3-7): إجابات أفراد العينة على الفقرة (01) من المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (3-8): إجابات أفراد العينة على الفقرة (02) من المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (3-9): إجابات أفراد العينة على الفقرة (03) من المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (3-6) و الشكل (3-7) نلاحظ أن معظم المستجوبين كانت إجاباتهم حول أن توفر المعرفة اللازمة للعاملين لأداء مهامهم بأفضل وجه حيث بلغت نسبتهم إلى 80% بدرجة التأييد لذلك، في حين نسبة 9.7% محايدين عن الفقرة، و ما نسبته 9.6% غير موافقين أي ينفون توفر المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه. و ذلك أمر لا بد منه لان المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية تعمل على توفير متطلبات العمل الكفاء للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.

من خلال الجدول (3-6) و الشكل (3-8) نلاحظ أن ما نسبته 64.5% من الأفراد المبحوثين كانت إجاباتهم موافقة لعدم شعورهم بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب، في حين ما نسبته 22.6% محايدين عن الفقرة، أما نسبة النفي بلغت 12.9% من المستجوبين غير موافقين على ذلك. و هذا يثبت أن هناك دراية و وعي للعاملين في أداء مهامهم بصفة مستمرة الأمر الذي لا يشعرهم بالحاجة إلى التوعية للقيام بأعمالهم بالشكل المطلوب.

من خلال الجدول (3-6) و الشكل (3-9) نلاحظ أن المؤسسة تمتلك عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العلمية اللازمة لأداء العمل بكفاءة و فعالية و هو ما تؤكد نسبة المبحوثين ذوي المؤهل العلمي -جامعي و دراسات عليا- 74.1% من إجمالي أفراد العينة و هي نسبة لا بأس بها، فالخبرة العلمية تزيد من كفاءة أداء المؤسسة، في حين 9.7% محايدين و 9.7% غير موافقين و هي نسبة ضعيفة لا تؤثر على تأكيد الفكرة.

2. تحليل محور الكفاءة المتفوقة

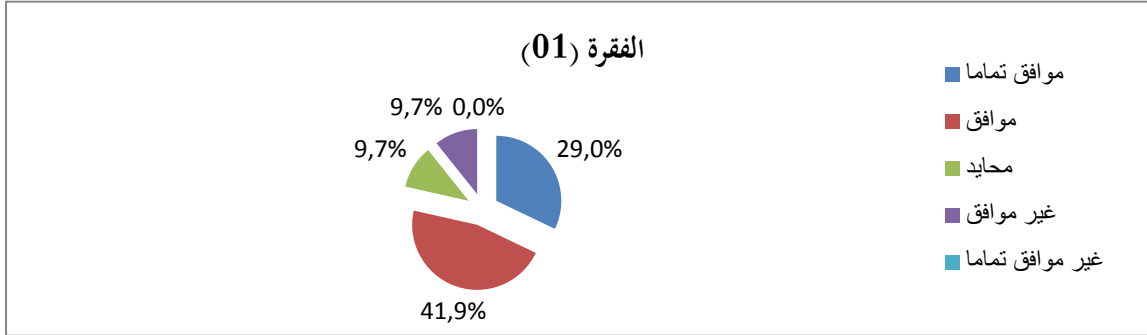
يتكون هذا المحور من ثلاث فقرات، و يظهر الجدول رقم (3-7) التكرارات و النسب المئوية للإجابات على تلك الفقرات.

الجدول رقم (3-7): التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور الكفاءة المتفوقة

الاستجابات					رقم العبارة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
9	13	3	3	0	01
29	41.9	9.7	9.7	0	
12	12	4	3	0	02
38.7	38.7	12.9	9.7	0	
8	16	4	3	0	03
25.8	51	12.9	9.7	0	

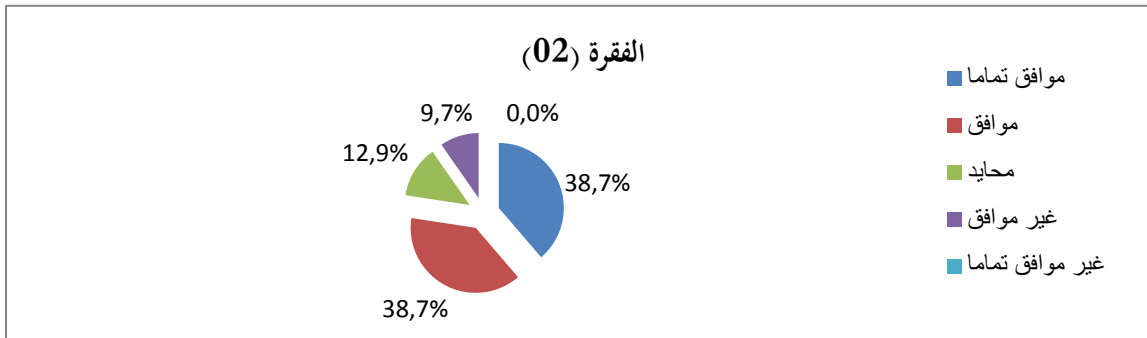
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

و يمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:



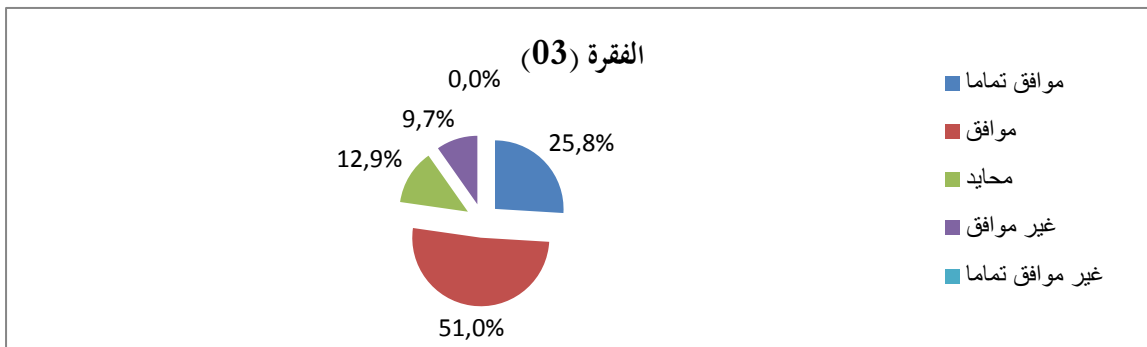
الشكل رقم (3-10): إجابات أفراد العينة على الفقرة (01) من المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (3-11): إجابات أفراد العينة على الفقرة (02) من المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (3-12): إجابات أفراد العينة على الفقرة (03) من المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

يظهر الجدول (3-7) و الشكل (3-10) أن المؤسسة تسعى إلى تبني كل الطرق و الأساليب و الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العاملين فيها، و هذا ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة 70.9%، بينما 9.7% محايدون، في حين 9.7% غير موافقين عن الفقرة. فمؤسسة الفابايب الصناعية تُحرص على تطوير كفاءة عاملها لمواكبة التطور و التكنولوجيا من اجل تحقيق أهدافها و الحفاظ على مركزها التنافسي.

أما الجدول (3-7) و الشكل (3-11) يظهر نسبة المستجوبين حول فقرة حرص المؤسسة على استقطاب و توظيف الكفاءات و الخبرات، حضيت هذه الأخيرة بنسبة 77.4% موافقين عن الفكرة، بينما 12.9% منهم محايدون و هذا لتجاهلهم بذلك، في حين نسبة 9.7% غير موافقين على ذلك. فكل مؤسسة اقتصادية تقوم بتوظيف عمال ذوي الخبرات العلمية من اجل بلوغ عتبة أداء مميزة.

نلاحظ من الجدول (3-7) و الشكل (3-12) أن نطاق الرقابة الداخلية في المؤسسة يتضمن لفحص و تقييم كفاءة و فعالية العمليات، و هذا بتأييد المبحوثين لذلك ما نسبته 76.8% بدرجة الموافقة، بالمقابل 12.9% منهم محايدون للفكرة، بينما 9.7% غير موافقين. فحتى تتمكن المؤسسة من السيطرة على عملياتها الإدارية لا بد أن يكون لها نظام رقابي فعال لمتابعة أدائها.

3. تحليل محور الإبداع المتفوق

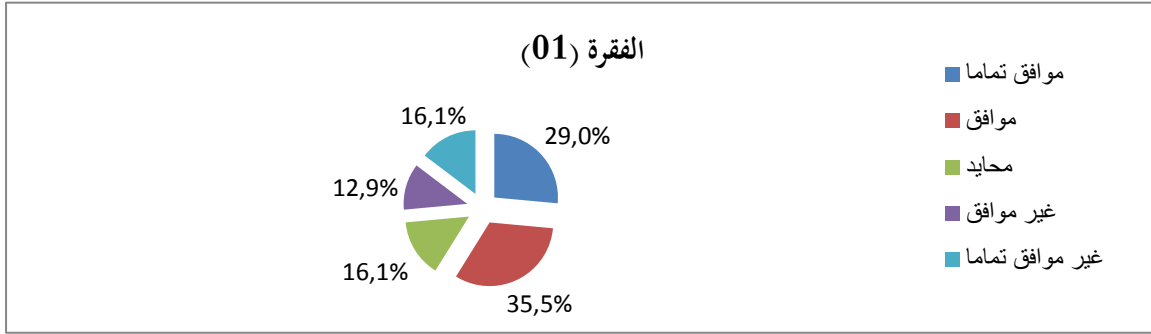
يتكون هذا المحور من ثلاث فقرات، و يظهر الجدول رقم (3-8) التكرارات و النسب المئوية للإجابات على تلك الفقرات.

الجدول رقم (3-8): التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور الإبداع المتفوق

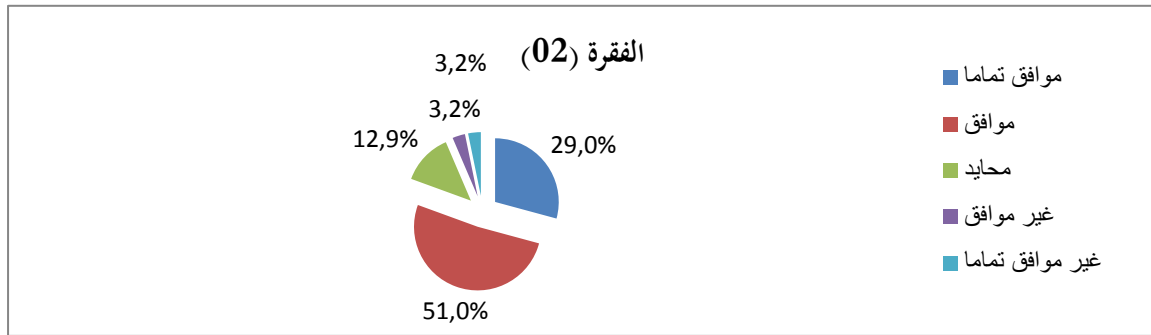
الاستجابات					رقم العبارة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
9	11	5	4	5	01
التكرار	%				
29	35.5	16.1	12.9	16.1	02
التكرار	%				
6	18	3	2	2	03
التكرار	%				
19.4	58	9.7	6.4	6.4	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

و يمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

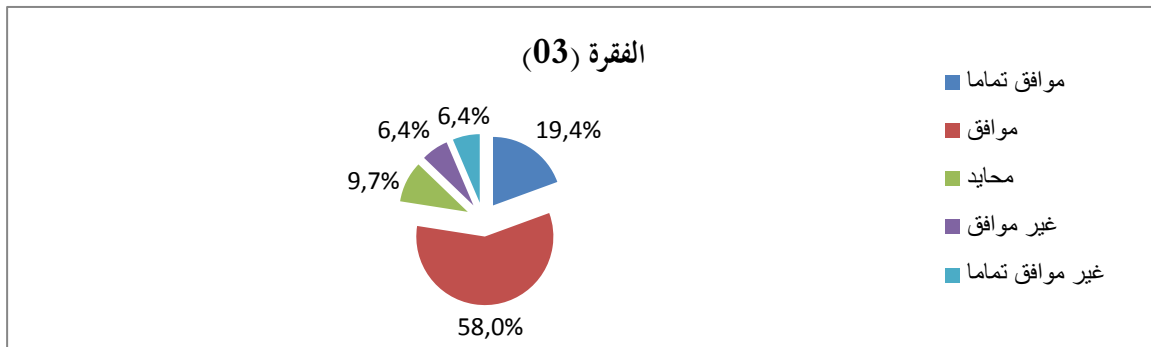


الشكل رقم (3-13): إجابات أفراد العينة على الفقرة (01) من المحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-14): إجابات أفراد العينة على الفقرة (02) من المحور الثالث



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-15): إجابات أفراد العينة على الفقرة (03) من المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول (3-8) و الشكل (3-13) أن هناك تفاوت إجابات الباحثين حول فقرة تتبنى المؤسسة إدخال و تجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفين لمواجهة مشكلات العمل، نسبة 64.5% من الباحثين كانت إجاباتهم موافقة للفكرة، في حين 16.1% منهم محايدون، بينما 29% غير موافقين، و هذا يتناقض مع الفرضية الأولى للبحث و تقدر هذه النسبة نصف نسبة الموافقين للفقرة ففي بعض الأحيان المؤسسات تجمع أفكار موظفيها و قد تكون صائبة في ذلك.

و من الجدول (3-8) و الشكل (3-14) نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافقين على أن المؤسسة تقوم بتحديث تقنياتها باستمرار لتتواءم مع التطورات بلغت 80% و هي نسبة مرتفعة من أفراد العينة، في حين بلغت نسبة المحايدين عن الفقرة 12.9%، بينما 6.4% منهم غير موافقين. فكما سبق ذكره أن كل مؤسسة اقتصادية تسعى نحو التجديد و التطوير لمواكبة التكنولوجيا الحديثة و المتطورة و الوصول إلى المكانة المرموقة في الأداء.

نلاحظ من الجدول (3-8) و الشكل (3-15) أن المؤسسة تقوم بتنمية و استثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للعاملين، و هذا ما أكدته إجابات أفراد العينة بنسبة 77.4% من إجمالي أفراد العينة، في حين 9.7% محايدون و 12.8% منهم غير موافقين، و هي نسبة منخفضة مطابقة مع الموافقين على ذلك. فما دامت المؤسسة تحرص على استقطاب و توظيف الكفاءات و الخبرات فهي بالضرورة تؤكد على ضرورة تنمية و استثمار هذه الكفاءات و قدراتهم على الإبداع و التجديد من اجل تحسين الأداء.

4. تحليل محور البرامج

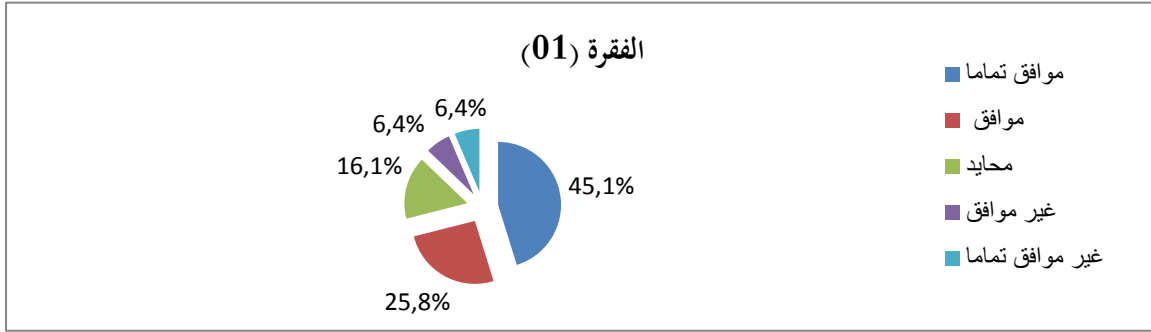
يتكون هذا المحور من ثلاث فقرات، و يظهر الجدول رقم (3-9) التكرارات و النسب المئوية للإجابات على تلك الفقرات.

الجدول رقم (3-9): التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور البرامج

الاستجابات					رقم العبارة	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
14	8	5	2	2	01	التكرار
45.1	25.8	16.1	6.4	6.4		%
12	9	6	4	0	02	التكرار
38.7	29	19.4	12.9	0		%
11	10	7	1	1	03	التكرار
35.5	32.2	22.6	3.2	3.2		%
12	11	5	1	2	04	التكرار
38.7	35.5	16.1	3.2	6.4		%

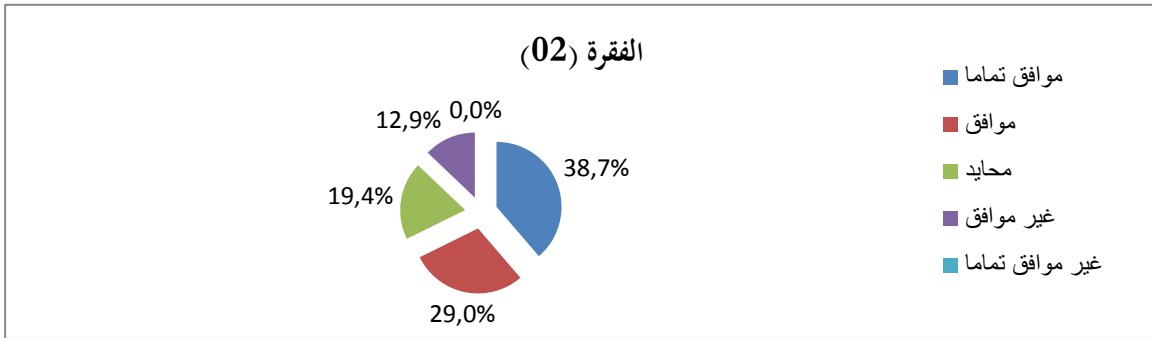
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

و يمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:



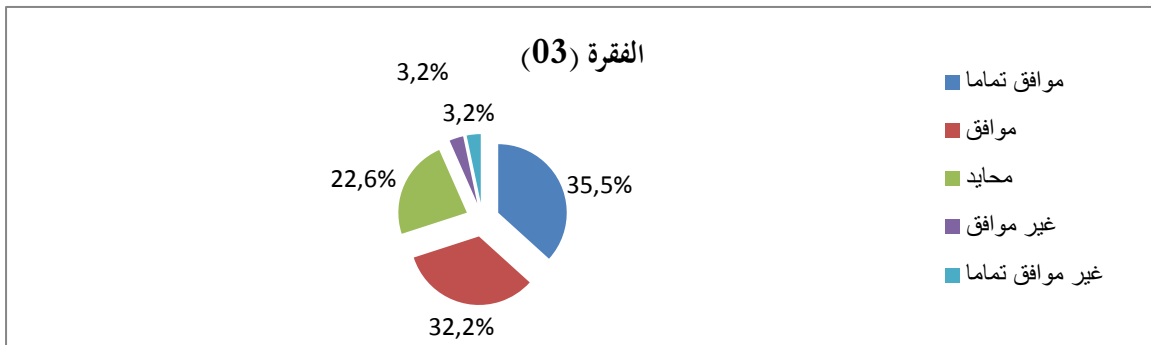
الشكل رقم (3-16): إجابات أفراد العينة على الفقرة (01) من المحور الرابع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (3-17): إجابات أفراد العينة على الفقرة (02) من المحور الرابع

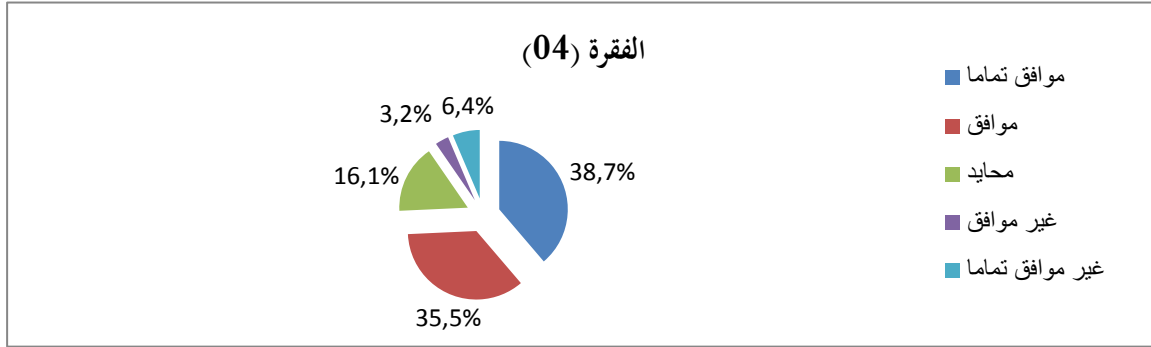
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (3-18): إجابات أفراد العينة على الفقرة (03) من المحور الرابع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-19): إجابات أفراد العينة على الفقرة (04) من المحور الرابع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول (3-9) و الشكل (3-16) نلاحظ أن معظم المستجوبين كانت إجاباتهم حول أن المؤسسة توفر الموازنة الكافية و النشاطات المخصصة لتدريب و تطوير مهارات و كفاءات العاملين فيها حيث بلغت نسبتهم إلى 70.9% بدرجة التأييد لذلك، في حين نسبة 16.1% محايدين عن الفقرة، و ما نسبته 12.8% غير موافقين أي ينفون تخصيص المؤسسة للميزانية اللازمة لتدريب و تطوير مهارات و كفاءات العاملين، فالمؤسسة تهتم بتدريب و تطوير مهارات العاملين من اجل العمل بما يتناسب مع الوقت من تجديد و تحديث.

و من خلال الجدول (3-9) و الشكل (3-17) نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافقين على أن المؤسسة تسعى إلى تحفيز العاملين على التطوير و التجديد بشكل مستمر بلغت 67.7%، في حين بلغت نسبة المحايدين عن الفقرة 19.4%، بينما 12.9% منهم غير موافقين. فما دامت المؤسسة تهتم بتدريب العاملين فهي تحفزهم على التطوير و التجديد باستمرار.

نلاحظ من الجدول (3-9) و الشكل (3-18) أن المؤسسة تقوم بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها، و هذا ما أكدته إجابات أفراد العينة بنسبة 67.7% من إجمالي أفراد العينة، في حين 16.1% محايدين و 9.6% منهم غير موافقين، و هي نسبة منخفضة مطابقة مع الموافقين على ذلك. فالمؤسسة الناجحة هي التي تحرص على مواكبتها للتكنولوجيا و الابتعاد عن الروتين في العمل و استثمار قدراتها الفكرية لتحقيق كفاءة أدائها.

و من الجدول (3-9) و الشكل (3-19) نلاحظ أن نسبة 74.2% من أفراد العينة تؤيد فكرة أن المؤسسة تكرر كثيرا من الوقت و الجهد من اجل تطوير و تحديث معرفة و مهارة الموظفين، بينما 16.1% منهم

محايدين، في حين 9.6% منهم غير موافقين، و هذا ما يؤكد إجابات فقرات هذا المحور فمؤسسة الفبايب تهتم بمواردها الفكرية و تحرص على استغلالها من اجل تحسين أدائها.

5. تحليل محور العمليات الإدارية

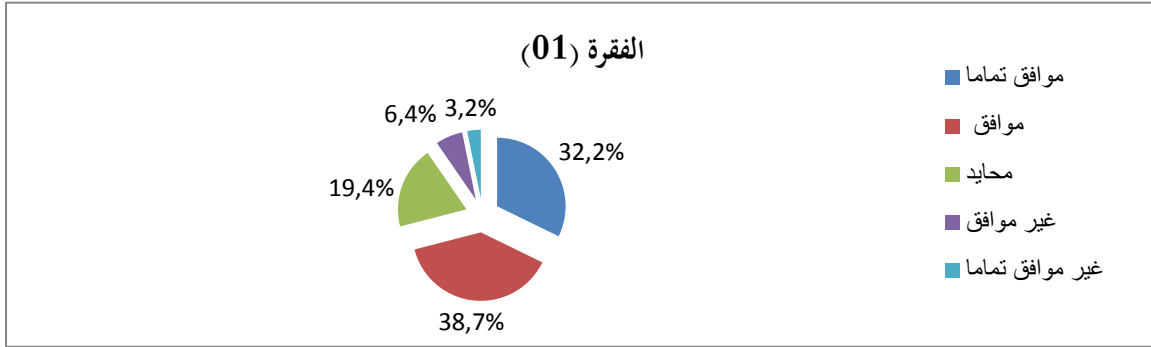
يتكون هذا المحور من ثلاث فقرات، و يظهر الجدول رقم (3-10) التكرارات و النسب المئوية للإجابات على تلك الفقرات.

الجدول رقم (3-10): التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور العمليات الإدارية

الاستجابات					رقم العبارة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
10	12	6	2	1	01
%	32.2	38.7	19.4	3.2	
8	11	8	2	2	02
%	25.8	35.5	25.8	6.4	
15	7	5	2	1	03
%	48.4	22.6	16.1	3.2	

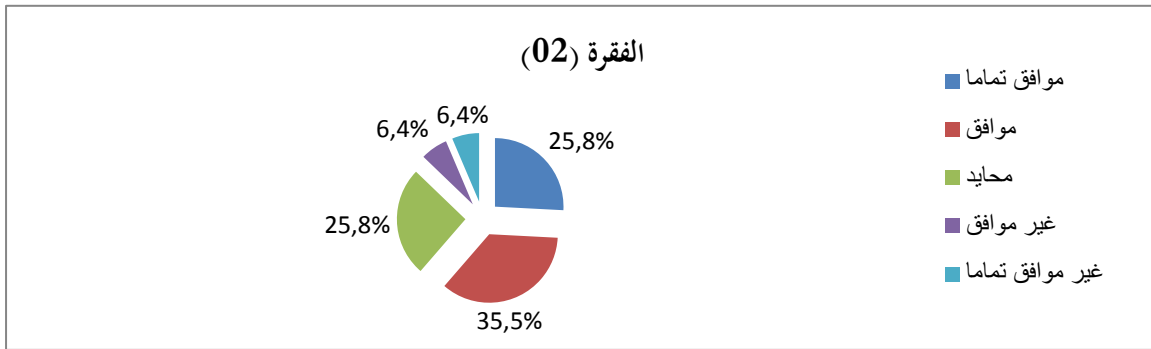
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

و يمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:



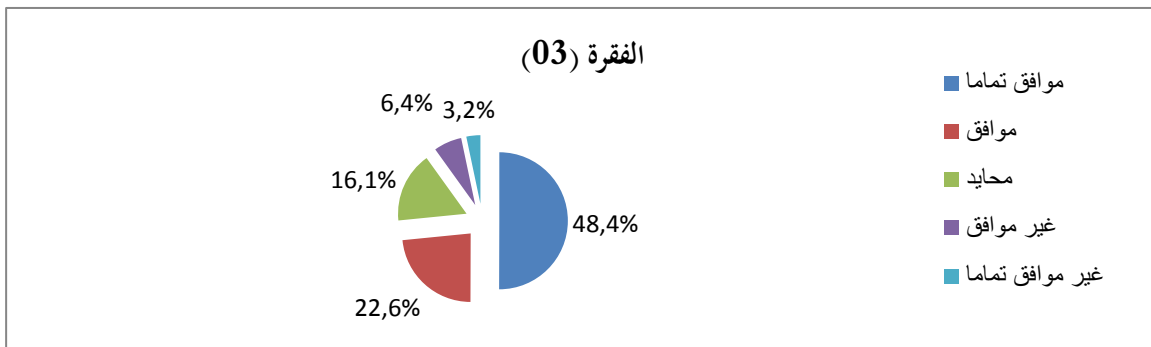
الشكل رقم (3-20): إجابات أفراد العينة على الفقرة (01) من المحور الخامس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (3-21): إجابات أفراد العينة على الفقرة (02) من المحور الخامس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان



الشكل رقم (3-22): إجابات أفراد العينة على الفقرة (03) من المحور الخامس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول (3-10) و الشكل (3-20) أن هناك تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة بشكل يحقق الأداء المتميز في انجاز الأعمال، و هو ما اثبت من تحليل إجابات المستجوبين بنسبة 70.9%، بينما 19.4% منهم محايدون و ما نسبته 9.6% غير موافقين، و ذلك أمر لا بد منه فالمؤسسة المتميزة هي التي تقدم أداء متميز عن غيرها من المؤسسات المماثلة، و من اجل الوصول إلى ذلك يجب أن يكون هناك تطوير مستمر للعمليات الإدارية.

و من الجدول (3-10) و الشكل (3-21) نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافقين على انه يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المنظمة في طريقة أداء أعمالها بلغت 61.3%، في حين بلغت نسبة المحايدين عن الفقرة 25.8% لتجاهلهم لهذه الفكرة، بينما 12.8% منهم غير موافقين. و هي نسب متفاوتة فمؤسسة الغابايب بغارداية تقوم بمقارنة أدائها مع مؤسسة عناية المماثلة لها، و تحرص على تمييزها لأنها اقرب من المنشآت البترولية بالجنوب.

نلاحظ من الجدول (3-10) و الشكل (3-22) أن المؤسسة توضح أساليب العمل من اجل تحسين أدائها، و هذا ما أكدته إجابات أفراد العينة بنسبة 71% من إجمالي أفراد العينة، في حين 16.1% محايدون و 9.6% منهم غير موافقين، و هي نسبة منخفضة مطابقة مع الموافقين على ذلك. فما دامت المؤسسة تؤكد على تطوير عملياتها فهي بالضرورة تعمل على توضيح إجراءات العمل من اجل تحسين أدائها.

6. تحليل محور السياسات و الإجراءات

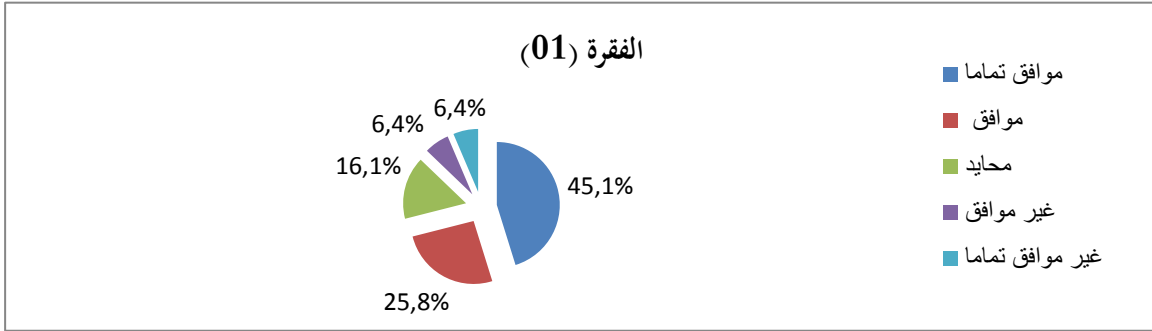
يتكون هذا المحور من ثلاث فقرات، و يظهر الجدول رقم (3-11) التكرارات و النسب المئوية للإجابات على تلك الفقرات.

الجدول رقم (3-11): التكرارات و النسب المئوية للإجابات على فقرات محور السياسات و الإجراءات

الاستجابات					رقم العبارة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
14	8	5	2	2	01
45.1	25.8	16.1	6.4	6.4	
10	9	6	3	3	02
32.2	29	19.4	9.7	9.7	
10	8	6	4	3	03
32.2	25.8	19.4	12.9	9.7	

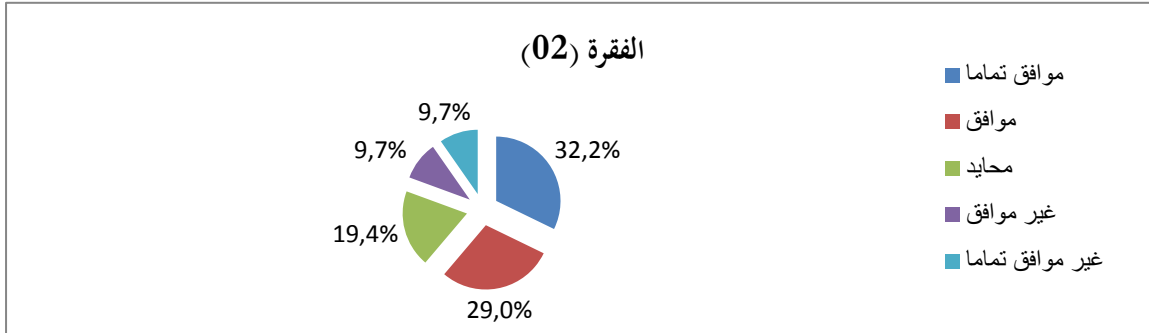
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-23): إجابات أفراد العينة على الفقرة (01) من المحور السادس



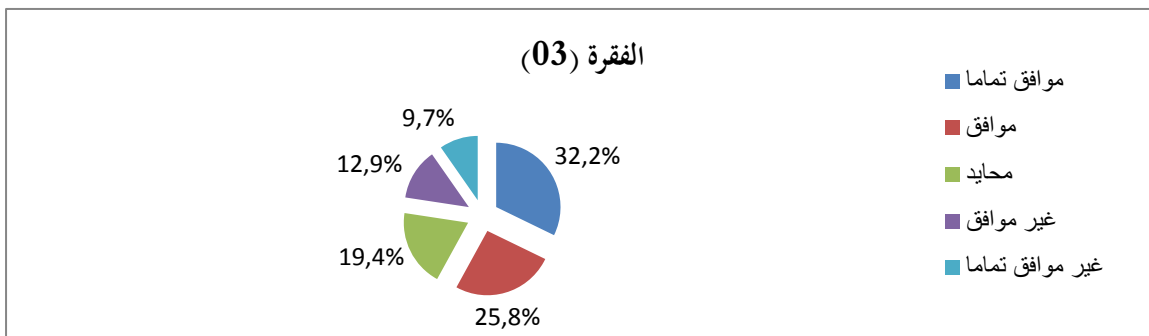
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-24): إجابات أفراد العينة على الفقرة (02) من المحور السادس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-25): إجابات أفراد العينة على الفقرة (03) من المحور السادس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول (3-11) و الشكل (3-23) أن هناك تفاوت في إجابات الباحثين حول فقرة تسهم سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات و تنفيذها بكفاءة و فعالية، نسبة 70.9% من الباحثين كانت

إجاباتهم موافقة للفكرة، في حين 16.1% منهم محايدون، بينما 12.8% غير موافقين، فهناك من يرى أن المؤسسة لا تعمل على تسهيل عملياتها و تنفيذها بكفاءة و يرجع ذلك لنقص وعي و معرفة هؤلاء المبحوثين لسياسات الشركة أو تجاهلهم لذلك. فهنا يبرز دور رأس المال الفكري لدى الأفراد.

و من الجدول (3-11) و الشكل (3-24) نلاحظ أن نسبة المستجوبين الموافقين على أن المؤسسة تعتمد على سياسات محددة للأداء و تتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية بلغت 61.2% من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغت نسبة المحايدين عن الفقرة 19.4% و 19.4% منهم غير موافقين و هما نسبتين متساويتين. فكل مؤسسة لها مصلحة خاصة بمراقبة التسيير من اجل تصحيح الانحرافات في الأداء بين المعايير الحالية و الموضوعية.

نلاحظ من الجدول (3-11) و الشكل (3-25) أن سياسات و اجراءات العمل في المؤسسة تضمن إنشاء معرفة بصفة مستمرة، و هذا ما أكدته إجابات أفراد العينة بنسبة 58% من إجمالي أفراد العينة، في حين 19.4% محايدون و 22.6% منهم غير موافقين، فمؤسسة الفابايب تهتم بإدارة المعرفة بصفة عامة و رأس المال الفكري بصفة خاصة، من خلال تطويره بصفة مستمرة و الاستثمار فيه و المحافظة عليه.

الجدول رقم (3-12): معامل الارتباط بين كفاءة الأداء و رأس المال الفكري

رأس المال الفكري	كفاءة الأداء		
,781**	1	ارتباط بيرسن	كفاءة الأداء
30	30	عدد أفراد العينة	
1	,781	ارتباط بيرسن	رأس المال الفكري
30	30	عدد أفراد العينة	

نلاحظ من الجدول 3-12 أن هناك ارتباط قوي على مستوى 0.01 بين كفاءة الأداء و رأس المال الفكري لان معامل الارتباط قريب من الواحد ما يثبت قوة العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (3-13): إحصائيات العينة لكفاءة الأداء و رأس المال الفكري

خطا متوسط	الانحراف	المتوسط	عدد أفراد العينة	
,13749	,75309	3,9481	30	كفاءة الأداء
,10661	,58394	3,9296	30	رأس المال الفكري

نلاحظ من الجدول 3-13 أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في كفاءة أداء رأس المال الفكري تعزي لمتغيرات العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة وهذا ما يثبتته كل من الانحراف و المتوسط لأفراد العينة.

الجدول رقم (3-14): تجارب العينة لكفاءة الأداء و رأس المال الفكري

اختبار القيمة Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference فاصل الثقة 95% من الفرق		الفرق	Df	T	
عالي	منخفض				
4,2294	3,6669	3,94815	29	28,715	كفاءة الأداء
4,1477	3,7116	3,92963	29	36,859	رأس المال الفكري

نلاحظ من الجدول 3-14 أن فاصل الثقة بين كفاءة الأداء و رأس المال الفكري قوي ما يعادل 95 % من الفرق، و هذا ما يثبت وجود فروق ضعيلة بين أفراد العينة ذات دلالة إحصائية في كفاءة أداء رأس المال الفكري.

خلاصة الفصل:

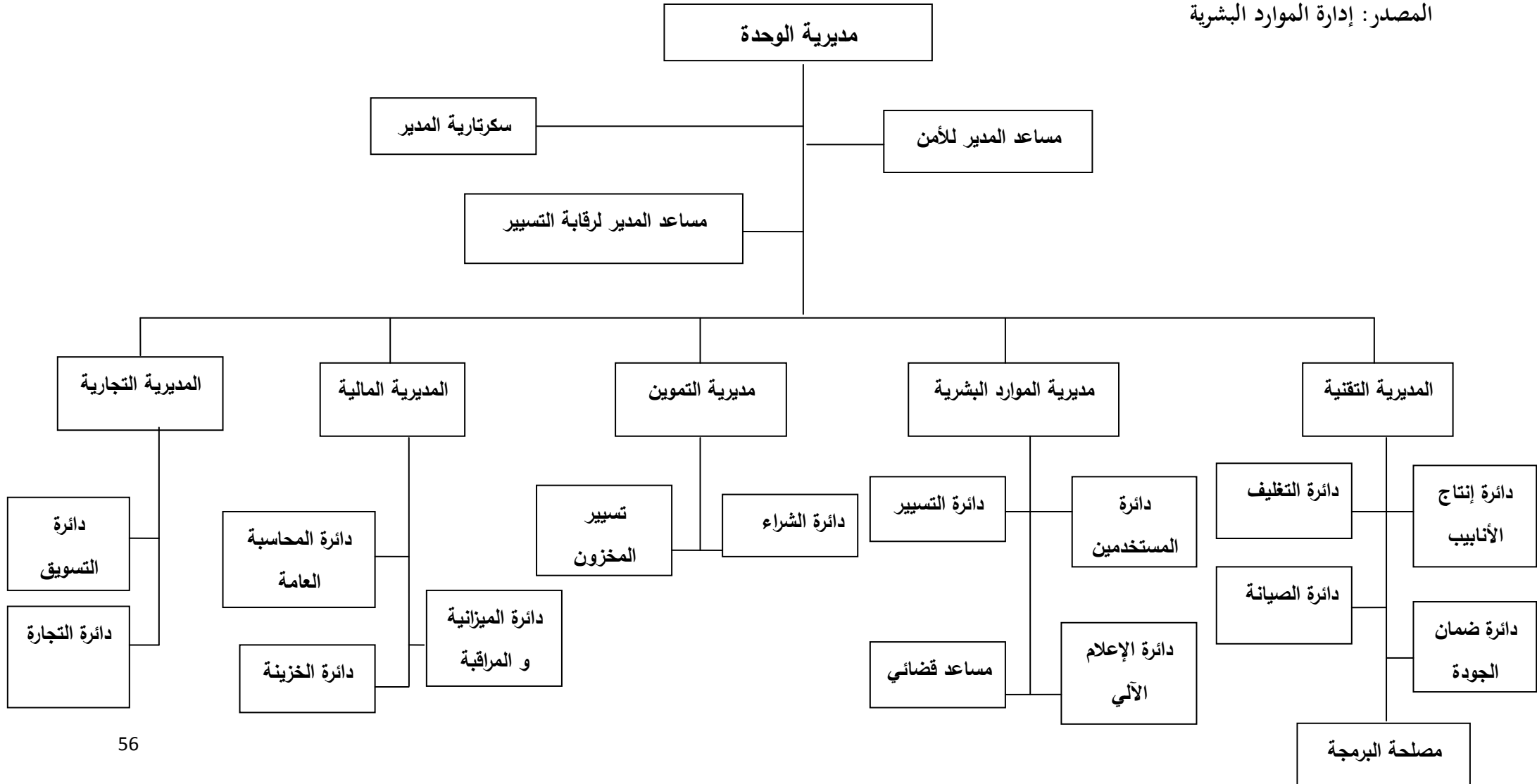
من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة صناعة الأنايب تعرضنا إلى أهداف هذه المؤسسة و تحليل هيكلها التنظيمي و تطرقنا إلى أهم نشاطاتها ثم المستويات الإدارية و مهام كل مصالحها كما قمنا بدراسة كفاءة أداء رأس المال الفكري، باستخدامنا لطريقة الاستبيان التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة و المتضمنة لأسئلة تتعلق بمعرفة الأفراد و علاقتها بكفاءة الأداء للمؤسسة، و قمنا بدراستها و تقييمها و تحليل النسب التي أدت بنا إلى استخلاص نتائج.

و قد أكدت هاته الأسئلة و الإجابات على ما يلي:

- تعمل المؤسسة على توعية موظفيها بالأداء المرغوب فيه بصفة مستمرة.
- المؤسسة تهتم بمواردها الفكرية و تحرص على استغلالها استغلالا امثل من اجل تحسين أدائها.
- تحرص المؤسسة على تنمية و تحديث مهارات و قدرات موظفيها لمواكبة التكنولوجيا و الحفاظ على مركزها التنافسي.
- تؤكد المؤسسة على ضرورة وجود نظام رقابي فعال لمتابعة أدائها.
- هناك علاقة قوية بين رأس المال الفكري و كفاءة أدائه في المؤسسة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لوحدة الأنابيب الحلزونية بغارداية "ALFA PIPE"

المصدر: إدارة الموارد البشرية



قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 2- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001. سعد علي العنزري، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في رابح المنظمات الأعمال"، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 3- سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 4- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه"، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر، 2003.
- 5- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2006.
- 6- علي السلمي، "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للنشر، مصر، بدون سنة النشر.

المذكرات:

- 1- الياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2006.
- 2- علي عبد الله، "اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر"، أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
- 3- محمد حباينة، "دور الرأس مال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر AT و أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البليدة، 2007.

- 4- محمد بن عبد الله العثمان، "تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية-الرياض، 2003، ص 72.
- 5- مصطفى رجب شعبان، "رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011.

المجلات:

- 1- عبد الفتاح بوخمحم، عزالدين هرور، "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية و المالية الجزائرية"، مجلة الواحات، جامعة غرداية، العدد7، 2009.
- 2- عبد المليك مزهوده، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 1، 2001.
- 3- علاوي عبد الفتاح، "التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورهما في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، السنة 5، العدد 35، 2007.
- 4- كمال تشام، أمين مخفي، "علاقة الرضا الوظيفي و الأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات، جامعة غرداية، العدد 7، 2009.
- 5- محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة جدارا الأردن، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 6- الهلالي الشربيني الهلالي، "إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011.

الملتقيات و المؤتمرات:

- 1- بدروني هدى، "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال و الرفع من كفاءة أدائها"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبة بن بوعلي، الشلف، 13 و 14 ديسمبر 2011.

- 2- رايح عرابة، حنان بن عوالي، "ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبة بن بوعلي، 13 و14 ديسمبر 2011.
- 3- رقام ليندة، "الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، جامعة ورقلة، مارس 2005.
- 4- صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
- 5- عبو عمر، عبو هودة، "مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
- 6- محمد فلاق، جنات بوقجاني، "تطوير نموذج لقياس رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
- 7- محفي أمين، مدوري نور الدين، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات لتحسين الأداء التنافسي"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبة بن بوعلي، الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.
- 8- موساوي زهيه، "نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات : الكفاءات كعمل لتحقيق الأداء المتميز"، الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة ورقلة، 2005.
- 9- الهادي بوقلقول، "الاستثمار البشري و إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة و اندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

- 1- Daniel Pemartin, Gérer par les compétences ou comment réussir autrement, édition Management société (EMS), Paris, 1999, p 36.
- 2- EDVINSSON, L and MALONE, M.S, : INTELLECTUAL CAPITAL, NEW YORK, HARPER BUSINESS, 1997.
- 3- Levy Leboyer, :La gestion des compétences, 2ème édition, Edition D'organisation, 1997.
- 4- Stewart, T.A, INTELLECTUAL CAPITAL :THE NEW WEALTH OF ORGANIZATIONS, NEW YORK, DOUBLEDAY CURRENCY, 1999.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
معهد العلوم الاقتصادية و ع.التسيير و ع.التجارية

استبيان

أخي الموظف / أختي الموظفة،
السلام عليكم و رحمة الله و بركاته،

تقوم الطالبة بدراسة بعنوان: "اثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة ألفا بايب "Alfa pipe"

و هي مقدمة من أجل استكمال لمذكرة تخرج للحصول على شهادة "ماستر" تدقيق و مراقبة التسيير .
و أود من سيادتكم تعبئة الاستبانة مع مراعاة الدقة و الموضوعية لما لذلك من أثر على واقعية النتائج و موضوعيتها.
و علما بأن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة، و هذه المعلومات من أجل البحث العلمي فقط.
و شكرا لكم على حسن تعاونكم،،،

إشراف الأستاذ:
مصطفى عبد اللطيف

إعداد الطالبة:
لطرش أحلام

أولاً: البيانات الشخصية

1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> أقل من الثانوي	<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جامعي <input type="checkbox"/> دراسات عليا
3	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> 25-35 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 35 سنة
4	طبيعة العمل	<input type="checkbox"/> إداري	<input type="checkbox"/> تقني
5	عدد سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 05 سنوات	<input type="checkbox"/> 05-10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

ثانياً: أسئلة الدراسة

الاستجابات					الفقرات و المحاور	
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	أولاً: المعرفة	
					يتوفر لدى موظفي المؤسسة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه	01
					لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب	02
					تمتلك المؤسسة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة و فعالية	03
					ثانياً: الكفاءة المتفوقة	
					تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق و الأساليب و الاستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العاملين فيها	01
					تحرص المؤسسة على استقطاب و توظيف الكفاءات و الخبرات	02
					يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في المؤسسة فحص و تقييم كفاءة و فعالية العمليات	03
					ثالثاً: الإبداع المتفوق	
					تتبنى المؤسسة إدخال و تجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل	01
					تقوم المؤسسة بتحديث تقنياتها باستمرار لتتواءم مع التطورات	02
					تقوم المؤسسة بتنمية و استثمار الطاقات الفكرية و القدرات الإبداعية للعاملين	03

رابعاً: البرامج					
				توفر المؤسسة الموازنة الكافية و النشاطات المخصصة لتدريب و تطوير مهارات و كفاءات العاملين فيها	01
				تسعى المؤسسة إلى تحفيز العاملين على التطوير و التجديد بشكل مستمر	02
				تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة و التعامل معها	03
				تكرس المؤسسة كثيراً من الوقت و الجهد من اجل تطوير و تحديث معرفة و مهارة الموظفين	04
خامساً: العمليات الإدارية					
				يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة بشكل يحقق الأداء المتميز في انجاز الأعمال	01
				يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المنظمة في طريقة أداء الأعمال	02
				توضح المؤسسة أساليب العمل من اجل تحسين أدائها	03
سادساً: السياسات و الإجراءات					
				تسهم سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات و تنفيذها بكفاءة و فعالية	01
				تعتمد المؤسسة على سياسات محددة للأداء و تتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية	02
				تضمن سياسات و إجراءات العمل في المؤسسة إنشاء معرفة بصفة مستمرة	03

انتهى الاستبيان شكراً على تعاونكم معنا