



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير
التخصص : إدارة إستراتيجية

بغنوان

أثر الموارد غير الملموسة في الأداء الاستراتيجي دراسة حالة مديريات الاستكشاف والإنتاج - شركة سوناطراك -

من إعداد الطالبة : كنتاوي أمينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/06/29

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ مناصرية رشيد (أستاذ تعليم عالي-جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د/ تيشات سلوى (أستاذ تعليم عالي-جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ.د/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ تعليم عالي-جامعة ورقلة) مناقشا
أ.د/ يوسف أسماء (أستاذ تعليم عالي-جامعة ورقلة) مناقشا
أ.د/ شتيح عبد القادر (أستاذ تعليم عالي-جامعة الأغواط) مناقشا
أ.د/ حنيش فتحي (أستاذ تعليم عالي-جامعة غرادية) مناقشا

السنة الجامعية : 2025 / 2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث
ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير
التخصص : إدارة إستراتيجية

بغنوان

أثر الموارد غير الملموسة في الأداء الاستراتيجي دراسة حالة مديريات الاستكشاف والإنتاج - شركة سوناطراك

من إعداد الطالبة : كنتاوي أمينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2025/06/29

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.د/ مناصرية رشيد (أستاذ تعليم عالي-جامعة ورقلة) رئيسا
أ.د/ تيشات سلوى (أستاذ تعليم عالي-جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
أ.د/ حجاج عبد الرؤوف (أستاذ تعليم عالي-جامعة ورقلة) مناقشا
أ.د/ يوسف أسماء (أستاذ تعليم عالي-جامعة ورقلة) مناقشا
أ.د/ شتيح عبد القادر (أستاذ تعليم عالي-جامعة الأغواط) مناقشا
أ.د/ حنيش فتحي (أستاذ تعليم عالي-جامعة غرادية) مناقشا

السنة الجامعية : 2025 /2024

الإهداء

إلى من غرس في نفسي القيم والمبادئ التي جعلني أصل إلى ما أنا عليه اليوم..... إلى أبي الغالي.

إلى منبع الحنان وسر السعادة، التي سهرت الليالي واحتملت المشقة من أجلي.... إلى أمي الحبيبة.

إلى سندي ودعامتي، ومن تقاسم معي لحظات التعب والسهر. الذي يعرف كيف يخفف عني أعباء الحياة..... إلى

زوجي العزيز.

إلى الدعم المعنوي الكبير الذي لم يتوقف أبدا، حتى في اللحظات التي كنت أشعر فيها بالإرهاق أو الضعف....

إخوتي الأعزاء حنان، يعقوب، زينب، مختار حفظهم الله.

إلى قلوب صغيرة مليئة بالبراءة والنقاء.... إلى أبناء أختي الأحباء الحاج عبد الله، وعدنان.

إلى عائلتي الثانية.... عائلة زوجي

إلى من شاركتني أحلامي وهمومي، وكانت خطواتك تسير إلى جانبي في هذا المشوار الصعب.... إلى صديقتي رميساء.

إلى من جمعني بها مسار البحث العلمي، والتي كانت بجانبني دائما في لحظات الفرح كما في أوقات الشدة... إلى

صديقتي صوفيا وسارة.

إلى كل أفراد عائلتي الأعزاء، وكل من تجمعني بهم روابط النسب والمصاهرة.

الشكر :

رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأصلح لي في ذريتي إني
تبت إليك وإني من المحسنين.

الحمد لله، أهل المحامد بما يحمد به، سبحانه لا نحصي ثناء عليك، أنت كما أثنيت على نفسك.

أود أن أعرب عن خالص شكري وامتناني للدكتورة تيشات سلوى، التي أشرفت على هذا العمل، وأسهمت بعلمها
الغزير، وأرشدتني بكل حب واهتمام، موجهة لي النصائح القيمة وموفرة لي الدعم المستمر، كما أتقدم بخالص الشكر
والعرفان للأساتذة الكرام خامرة بوعمامة، حجاج عبد الرؤوف، شتيح عبد القادر لجهودهم المبذولة من أجل تذليل
الصعوبات لإنجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر لإطارات وعاملي سوناطراك بمختلف المديريات على دعمهم وتعاونهم في إجراء الدراسة الميدانية،
والشكر موصول لكل من ساهم بالإجابة على الاستبانة.

كل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة على قراءتهم المتأنية لهذه الأطروحة، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات
ومقترحات تعزز من قيمة هذا العمل وتثريه علميا.

وأتوجه بالشكر لكل من ساهم في إتمام هذه الأطروحة، فالكلمات لا تفيكم حقكم ولا تعبر عن عظيم امتناني لكم.

الملخص :

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر الموارد غير الملموسة ممثلة بأبعادها (الموارد البشرية، الموارد التنظيمية، الموارد العلائقية) في تعزيز الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج التابعة لقسم الإنتاج -شركة سوناطراك-، والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور الصحة والسلامة المهنية، المحور البيئي). تم تنفيذ الدراسة في المديريات التابعة لقسم الاستكشاف والإنتاج بشركة سوناطراك، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال أداتي الاستبانة، والمقابلة لجمع بيانات الدراسة. شملت العينة القصدية 440 إطاراً، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة برنامج Smart pls4.

أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج أهمها : عدم وجود أثر للموارد البشرية في تحقيق الأداء الاستراتيجي، في حين تبين أن الموارد التنظيمية والعلائقية لهما تأثير إيجابي، كما توصلت النتائج أن الموارد غير الملموسة تلعب دوراً متوسطاً في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : أداء استراتيجي، موارد علائقية، موارد تنظيمية، موارد بشرية، بطاقة الأداء المتوازن، شركة سوناطراك.

Abstract :

The study seeks to examine the impact of intangible resources—specifically, their dimensions of human resources, organizational resources, and relational resources—on improving strategic performance within the production directorates of the Production Division at Sonatrach. Strategic performance was evaluated across several dimensions: financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, learning and growth perspective, occupational health and safety perspective, and environmental perspective. Research was conducted within the directorates of the Exploration and Production Division at Sonatrach, utilizing a descriptive methodology that incorporated both questionnaires and interviews for data collection. A purposive sample of 440 executives was utilized, and data analysis was performed using structural equation modeling (SEM) through Smart PLS4 software.

The findings of the study were revealing, with the most notable being that human resources did not significantly impact the achievement of strategic performance. In contrast, organizational and relational resources exhibited a positive effect. Moreover, the results indicated that intangible resources play a crucial medium role in enhancing the strategic performance of the company under investigation.

Keywords : strategic performance, relational resources, organizational resources, human resources, , Balanced Scorecard, Sonatrach Company.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVIII	قائمة الملاحق
XVIII	قائمة الاختصارات
XXI	مقدمة
27	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة
28	تمهيد
29	المبحث الأول : الإطار الفكري للأداء الاستراتيجي
29	المطلب الأول : مفاهيم أساسية للأداء الاستراتيجي
37	المطلب الثاني : إدارة الأداء الاستراتيجي
41	المطلب الثالث : أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي
48	المبحث الثاني: أبعاد الأداء الاستراتيجي
48	المطلب الأول : أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
53	المطلب الثاني : المحور المالي ومحور العملاء
58	المطلب الثالث : محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو
62	المطلب الرابع: محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي
69	المبحث الثالث : المرتكزات النظرية للموارد غير الملموسة
69	المطلب الأول : أساسيات المقاربة المبنية على الموارد
74	المطلب الثاني: مفهوم الموارد غير الملموسة

79	المطلب الثالث : إدارة الموارد غير الملموسة
82	المبحث الرابع : أبعاد الموارد غير الملموسة
82	المطلب الأول : البعد البشري
88	المطلب الثاني : الموارد التنظيمية
94	المطلب الثالث : الموارد العلائقية
97	المبحث الخامس : العلاقة النظرية بين الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة
97	المطلب الأول : العلاقة بين الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة عبر المدارس الفكرية
100	المطلب الثاني : العلاقة النظرية بين الأداء الاستراتيجي والموارد البشرية
103	المطلب الثالث : العلاقة بين الموارد التنظيمية والأداء الاستراتيجي
106	المطلب الرابع : العلاقة بين الموارد العلائقية والأداء الاستراتيجي
110	خلاصة الفصل
111	الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية لأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة
112	تمهيد
113	المبحث الأول : الدراسات السابقة للأداء الاستراتيجي
113	المطلب الأول : التطور التاريخي للمقالات المنشورة عن الأداء الاستراتيجي
114	المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة
119	المبحث الثاني : الدراسات السابقة للموارد غير الملموسة
120	المطلب الأول : التطور التاريخي للمقالات المنشورة عن الموارد غير الملموسة:
121	المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة
136	المبحث الثالث : مناقشة الأدبيات التطبيقية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة
136	المطلب الأول : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
138	المطلب الثاني : مجال الاستفادة من الأدبيات التطبيقية
141	المطلب الثالث : الفجوة البحثية
142	خلاصة الفصل
144	الفصل الثالث : واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك
145	تمهيد

146	المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك.
146	المطلب الأول: تعريف صناعة النفط والغاز العالمية
147	المطلب الثاني: مكانة الجزائر ضمن دول الأعضاء في منظمة أوبك
147	المطلب الثالث: التعريف بشركة سوناطراك
148	المبحث الثاني : واقع الموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك
148	المطلب الأول : البعد البشري لشركة سوناطراك
153	المطلب الثاني: البعد التنظيمي لشركة سوناطراك
158	المطلب الثالث: البعد العلائقي لشركة سوناطراك
162	المبحث الثالث: واقع الأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك
162	المطلب الأول: محور التعلم والنمو ومحور العمليات الداخلية لشركة سوناطراك
170	المطلب الثاني: محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي
176	المطلب الثالث: محور العملاء والمحور المالي
182	المبحث الرابع: مشاريع التحسين لشركة سوناطراك
182	المطلب الأول: مشروع تحويل الموارد البشرية TRH
187	المطلب الثاني : مشروع تنفيذ نظام SAP
188	المطلب الثالث: مشاريع في مجالات مختلفة
190	خلاصة الفصل
191	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
192	تمهيد
193	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
193	المطلب الأول : منهج ومبررات اختيار الميدان الدراسة
194	المطلب الثاني : عينة ومجتمع الدراسة
196	المطلب الثالث : مصادر جمع البيانات
197	المبحث الثاني : بناء وتصميم نموذج الدراسة
198	المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية
202	المطلب الثاني : نموذج الدراسة

205	المطلب الثالث : خطوات تطبيق الدراسة
206	المبحث الثالث : أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
206	المطلب الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة
208	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
215	المبحث الرابع : قياس وتقييم أداة الدراسة
215	المطلب الأول : صدق وثبات أداة الدراسة
216	المطلب الثاني : تقييم التوزيع الطبيعي
217	المطلب الثالث : تحليل القيم المتطرفة
218	المطلب الرابع : وصف خصائص عينة الدراسة
219	خلاصة الفصل
220	الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
221	تمهيد
222	المبحث الأول : عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
222	المطلب الأول : عرض النتائج الوصفية لموارد غير الملموسة
230	المطلب الثاني : الأهمية النسبية لأبعاد الموارد غير الملموسة
231	المطلب الثالث : عرض النتائج الوصفية لأداء الاستراتيجي
238	المطلب الرابع : الأهمية النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي
239	المبحث الثاني: تقييم النموذج القياسي والبنائي للدراسة
239	المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي
255	المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي
267	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
274	المطلب الرابع : مصفوفة الأداء والأهمية
275	المبحث الثالث : تفسير نتائج الدراسة
275	المطلب الأول : تفسير نتائج التحليل الإحصائي لاتجاه عينة لدراسة نحو متغيرات الدراسة
283	المطلب الثاني : تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
292	المبحث الرابع : إطار مقترح لتنمية الموارد غير الملموسة وتعظيم إسهامها في تحقيق الأداء

	الاستراتيجي
292	المطلب الأول : تحليل SOWT ANALYSIS
298	المطلب الثاني : تعريف النموذج المقترح
298	المطلب الثالث : خطوات تطبيق النموذج المقترح
304	خلاصة الفصل
305	خاتمة
310	قائمة المصادر والمراجع
333	قائمة الملاحق
360	الفهرس

قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1.1)	تحليل تعريف الأداء الاستراتيجي	34
(2.1)	تحليل تعريف نظام قياس الأداء الاستراتيجي	42
(3.1)	إطار النتائج والمحددات	47
(4.1)	أهم الإصدارات عن بطاقة الأداء المتوازن	49
(5.1)	المؤشرات المادية للأداء البيئي	68
(6.1)	تحليل تعريفات الموارد	72
(7.1)	تحليل تعريفات الموارد غير الملموسة	76
(8.1)	الفروقات بين الموارد الملموسة وغير الملموسة	79
(9.1)	تحليل تعريف معرفة العاملين	83
(10.1)	تحليل تعريف القيم الشخصية	87
(11.1)	تحليل تعريف الثقافة التنظيمية	89
(12.1)	أنواع ثقافات حسب نموذج OCAI	90
(13.1)	تحليل تعريف القيادة التنظيمية	91
(14.1)	تحليل تعريف الهيكل التنظيمي	92
(15.1)	تحليل تعريف نظام المعلومات	92
(16.1)	تحليل تعريف الروتين التنظيمي	93
(1.2)	مساهمة الأدبيات التطبيقية في بناء الأسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة	138

139	المؤشرات المالية وغير المالية المستخدمة في الدراسات السابقة	(2.2)
140	أبعاد الموارد غير الملموسة/ رأس المال الفكري المستخدمة في الدراسات السابقة	(3.2)
145	التطور العالمي الإجمالي لصناعة النفط والغاز	(1.3)
149	متوسط سنوات الأقدمية	(2.3)
155	بعض السياسات الأمنية لشركة سوناطراك	(3.3)
156	نتائج بعض الدراسات عن الثقافة التنظيمية في شركة سوناطراك	(4.3)
158	بعض الشركاء الأجانب لشركة سوناطراك	(5.3)
167	نسبة العمال المدربين، عامل مدرب/يوم	(6.3)
172	عدد حوادث العمل في شركة سوناطراك	(7.3)
176	حجم مبيعات شركة سوناطراك في السوق الوطنية في سنة 2022.	(8.3)
177	توزيع حجم الصادرات حسب نوع المنتج في سنة 2022.	(9.3)
179	تطور مؤشر العائد على الأصول (ROA) من سنة 2016- 2022.	(10.3)
195	توزيع أفراد عينة الدراسة	(1.4)
196	المراجع المستخدمة في إعداد الدراسة	(2.4)
197	الموارد البشرية الأكثر أهمية حسب رأي المبحوثين	(3.4)
198	الموارد التنظيمية الأكثر أهمية حسب رأي المبحوثين	(4.4)
199	الموارد العلائقية الأكثر أهمية حسب رأي المبحوثين	(5.4)
201	الأهداف الاستراتيجية لشركة سوناطراك	(6.4)

203	أبعاد المتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)	(7.4)
203	أبعاد المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)	(8.4)
206	درجات مقياس ليكرت الخماسي	(9.4)
207	مجال المتوسط الحسابي المرجح (ليكرت الخماسي)	(10.4)
208	أبعاد المتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)	(11.4)
208	تصنيف عبارات الموارد البشرية	(12.4)
209	تصنيف عبارات الموارد التنظيمية	(13.4)
210	تصنيف عبارات الموارد العلائقية	(14.4)
211	تصنيف عبارات المحور المالي	(15.4)
212	تصنيف عبارات محور العملاء	(16.4)
212	تصنيف عبارات محور العمليات الداخلية	(17.4)
213	تصنيف عبارات محور التعلم والنمو	(18.4)
213	تصنيف عبارات محور الصحة والسلامة المهنية	(19.4)
214	تصنيف عبارات المحور البيئي	(20.4)
215	معامل الثبات لأداة الدراسة	(21.4)
216	اختبار التوزيع الطبيعي كولموجوروف-سمرنوف - KOLMOGOROV-SMIRNOV	(22.4)
216	القيم المفقودة في مجموعة البيانات	(23.4)
217	المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة	(24.4)

221	نتائج تحليل عبارات الموارد البشرية	(1.5)
224	نتائج تحليل عبارات الموارد التنظيمية	(2.5)
227	نتائج تحليل عبارات الموارد العلائقي	(3.5)
229	نتائج الوصفية لأبعاد الموارد غير الملموسة	(4.5)
230	نتائج تحليل عبارات المحور المالي	(5.5)
231	نتائج تحليل عبارات محور العملاء	(6.5)
233	نتائج تحليل عبارات محور العمليات الداخلية	(7.5)
234	نتائج تحليل عبارات محور التعلم والنمو	(8.5)
235	نتائج تحليل عبارات محور الصحة والسلامة المهنية	(9.5)
236	تحليل نتائج عبارات المحور البيئي	(10.5)
237	النتائج الوصفية لأبعاد الأداء الاستراتيجي	(11.5)
239	نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد البشري قبل التعديل	(12.5)
240	نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد البشري بعد التعديل	(13.5)
241	نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد التنظيمي قبل التعديل	(14.5)
242	نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد التنظيمي بعد التعديل	(15.5)
243	نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد العلائقي قبل التعديل	(16.5)
244	نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد العلائقي بعد التعديل	(17.5)
245	نتائج تقييم الصدق التقاربي للمحور المالي	(18.5)
245	نتائج تقييم الصدق التقاربي لمحور العملاء	(19.5)

246	نتائج تقييم الصديق التقاربي لمحور العمليات الداخلي	(20.5)
246	نتائج تقييم الصديق التقاربي لمحور التعلم والنمو	(21.5)
247	نتائج تقييم الصديق التقاربي لمحور الصحة والسلامة المهنية	(22.5)
247	نتائج تقييم الصديق التقاربي للمحور البيئي	(23.5)
248	نتائج تقييم الصديق التقاربي لمركبات من الدرجة الثانية	(24.5)
249	نتائج تحليل التحميلات المتقاطعة	(25.5)
252	نتائج المصدافية التمايزية للمؤشرات باستخدام معيار -FRONELL LARCKER	(26.5)
253	نتائج صديق تمايز المؤشرات باستخدام معيار HETEROTRAIT- MONOTRAIT	(27.5)
254	معدل تباين التضخم لنموذج الدراسة	(28.5)
256	نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الأولى)	(29.5)
257	نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الثانية)	(30.5)
259	نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الثالثة)	(31.5)
260	نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الرابعة)	(32.5)
262	نتائج معامل التفسير R^2	(33.5)
263	نتائج معامل التأثير	(34.5)
265	نتائج اختبار الملاءمة التنبؤية Q^2	(35.5)
266	نتائج اختبار الفرضية الأولى	(36.5)
268	نتائج اختبار الفرضية الثانية	(37.5)

269	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	(38.5)
271	نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الرابعة)	(39.5)
273	مؤشرات الأداء والأهمية لمتغير الأداء الاستراتيجي	(40.5)

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
31	التطور التاريخي لقياس الأداء الاستراتيجي	(1.1)
36	خصائص الأداء الاستراتيجي	(2.1)
39	أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي	(3.1)
40	التكامل بين أنظمة الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأداء الاستراتيجي	(4.1)
44	أسس بناء نظام قياس أداء استراتيجي فعال	(5.1)
45	تداخل لوحة القيادة	(6.1)
46	مصفوفة الأداء	(7.1)
46	هرم الأداء	(8.1)
47	نظام المدخلات - العملية - المخرجات - النتائج	(9.1)
51	التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن	(10.1)
54	مناهج تحقيق الأهداف المالية	(11.1)
67	متطلبات تطبيق معيار ISO 14001	(12.1)
71	ركائز المقاربة المبنية على الموارد	(13.1)
74	تصنيف موارد الشركة حسب Ricceri	(14.1)

74	مخطط القيمة السوقية لسكانديا	(15.1)
81	مقارنة مرجعية داخلية	(16.1)
86	أبعاد معرفة العاملين	(17.1)
87	أنواع المهارات	(18.1)
96	أبعاد جودة العلاقات مع العملاء	(19.1)
97	أبعاد الموارد غير الملموسة	(20.1)
100	تطور مفهوم الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة عبر المدارس الإدارية	(21.1)
113	تطور عدد المقالات المنشورة التي يحتوي عنوانها مصطلح الأداء الاستراتيجي	(1.2)
114	تطور عدد المقالات المنشورة التي يحتوي عنوانها مصطلح بطاقة الأداء المتوازن	(2.2)
120	تطور عدد المقالات المنشورة التي يحتوي عنوانها مصطلح الموارد غير الملموسة	(3.2)
120	تطور عدد المقالات المنشورة التي يحتوي عنوانها مصطلح رأس المال الفكري	(4.2)
141	الفجوة البحثية	(5.2)
146	حصص الدول الأعضاء من الإنتاج العالمي من النفط الخام والغاز الطبيعي المسوق سنة 2022	(1.3)
147	بطاقة تعريفية لشركة سوناطراك	(2.3)
148	تطور القوى العاملة في مجمع سوناطراك خلال الفترة 2016-2022	(3.3)
149	تقسيم العمال حسب التعلم الرسمي سنة 2014، 2018	(4.3)
151	توزيع المهارات التقنية والإدارية حسب المناصب	(5.3)
153	الاتجاه الاستراتيجي لشركة سوناطراك	(6.3)
160	بعض التزامات شركة سوناطراك في مجال المسؤولية الاجتماعية	(7.3)
163	شروط الحصول على الترقية الأفقية والعمودية داخل شركة سوناطراك	(8.3)

166	أنواع التدريب في شركة سوناطراك	(9.3)
166	تطور القوى العاملة المدربة	(10.3)
168	مكونات شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب	(11.3)
169	مركبات قيد الاستغلال نشاط (LQS)	(12.3)
170	التسلسل الهرمي لمديريات الصحة والسلامة والبيئة داخل سوناطراك	(13.3)
171	أهم متطلبات تطبيق نظام HSE-MS	(14.3)
172	معدل تردد وخطورة الحوادث في شركة سوناطراك	(15.3)
173	توزيع حوادث العمل حسب الأسباب سنة 2017	(16.3)
174	تطور كمية الغازات المحترقة	(17.3)
175	معالجة المخلفات الصناعية السائلة (ألف م3)	(18.3)
176	حجم المبيعات للمحروقات المسوقة بمليون طن مكافئ خلال الفترة (2016-2022)	(19.3)
178	تجزئة عملاء شركة سوناطراك	(20.3)
178	متوسط سعر مزيج الصحراء	(21.3)
180	العوامل المؤثرة في ربحية شركة سوناطراك	(22.3)
181	أساسيات تطبيق مشروع TRH	(23.3)
182	مصادر التوظيف حسب مشروع TRH	(24.3)
183	الخطة التدريبية في مشروع TRH	(25.3)
184	المسار الوظيفي المهني في TRH	(26.3)
185	سيورة نظام تقييم الأداء حسب مشروع TRH	(27.3)
186	آلية عمل نظام الحوافز حسب مشروع TRH	(28.3)

187	خطوات تنفيذ نظام SAP في شركة سوناطراك	(29.3)
202	نموذج الدراسة	(1.4)
295	تحليل Sowl لشركة محل الدراسة	(1.5)
301	الإطار المقترح	(2.5)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
357	قائمة المحكمين في التخصص	01
358	قائمة المحكمين خارج التخصص	02
358	مشروع ثقافة تنظيمية لشركة سوناطراك	03
359	الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك	04
360	نموذج تقييم أداء العاملين	05
363	نموذج التقييم المباشر للتدريب	06
366	نموذج التقييم البعدي للتدريب	07
367	الاستبانة بعد التحكيم الأكاديمي	08
372	الاستبانة بعد تحكيم إطارات الشركة	09
381	نتائج الأبعاد قبل وبعد التعديل	10
382	نتائج الفرضيات	11

قائمة الاختصارات :

الاختصار	معنى الاختصار
BSC	بطاقة الأداء المتوازن
SH2030	استراتيجية شركة سوناطراك لسنة 2030
TRH	مشروع تحويل الموارد البشرية لشركة سوناطراك
SEM	نمذجة المعادلات البنائية
SPM	إدارة الأداء الاستراتيجي
SPMS	أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي
ROA	العائد على الأصول
ISO	الشركة الدولية لتقييس
RBV	المقاربة المبنية على الموارد
SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
AMOS	تحليل هياكل اللحظات
HC	الموارد البشرية
OC	الموارد التنظيمية
RC	الموارد العلائقية
EMA	إدارة المعدات والأصول الثابتة
KTP	إدارة طلبات التمويل
BGC	شركة بوسطن الاستشارية
ERP	نظام تخطيط موارد المؤسسات

شركة ألمانية في مجال أنظمة تخطيط موارد المؤسسات	SAP
المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي	HBK
المديرية الجهوية للإنتاج حاسي مسعود	HMD
منصة تدريب إلكترونية	IHRDC
شركة سوناطراك	SH
نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	HSE-MS
حوادث العمل بدون توقف العمل	ASA
حوادث العمل مع توقف العمل	AAA
متوسط التباين المستخرج	AVE
معامل تضخم التباين	VIF
إدارة الموارد غير الملموسة	IRM

مقدمة

مقدمة

أ- توطئة:

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة مجموعة من التغيرات الجوهرية المدفوعة بالعملة والتطور التكنولوجي، مما أدى إلى إعادة تشكيل محددات البيئة التنافسية وأساليب إدارة الشركات، فخلال الاقتصاد الإنتاجي كانت الموارد الملموسة مثل رأس المال المادي والمالي تعتبر المحرك الرئيسي لنجاح الشركات واستمراريتها في السوق، ولكن مع تغير معالم الاقتصاد وتحوله إلى نموذج يعتمد بشكل رئيسي على المعرفة، واجهت الشركات التي ركزت على الموارد الملموسة تحديات وعقبات مختلفة في ظل بيئة تنافسية وسريعة التغير. نتيجة لذلك تحولت موازين القوى نحو الموارد غير الملموسة، والتي تشمل الموارد البشرية، والتنظيمية، والعلائقية، وازدادت أهميتها كعوامل حاسمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وتؤكد المقاربة المبنية على الموارد أن هذه الفئة من الموارد تعد موارد استراتيجية لأنها تتميز بخصائص تجعلها ذات قيمة وصعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يمنح الشركات التي تديرها بفعالية تفوقا مستداما في الأسواق الديناميكية.

لقد ساهم الاهتمام المتزايد بالموارد غير الملموسة في تطور مفهوم الأداء وأساليب تقييمه. تقليديا كان قياس الأداء يركز على المؤشرات المالية، مع التركيز على النتائج قصيرة الأجل، وعلى الرغم من أهمية هذه المؤشرات إلا أنها غير كافية لتقديم صورة شاملة وديناميكية للأداء الاستراتيجي، الذي يركز على الأهداف طويلة الأجل والقدرة على التكيف والاستدامة... يتبنى الأداء الاستراتيجي نهجا أكثر شمولية، يعتمد على مؤشرات متعددة وشاملة تعكس الجوانب المالية وغير المالية لأداء الشركات، كما يسلط الضوء على أهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية واستدامتها، وقد ظهرت العديد من النماذج لتقييم الأداء الاستراتيجي، ومن أبرز هذه الأدوات التي نالت انتشارا واسعا بين الباحثين والممارسين هي بطاقة الأداء المتوازن BSC، التي تمثل إطارا متكاملًا بالربط بين المؤشرات المالية وغير المالية، بهدف موازنة الأهداف الاستراتيجية مع النتائج القابلة للقياس عبر أربعة محاور: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو. وتعتبر BSC أن الموارد غير الملموسة الركيزة الأساسية لتحقيق الأداء الاستراتيجي.

في العقود الأخيرة ركزت الشركات في مختلف القطاعات على تطوير الموارد غير الملموسة وتبني أنظمة لقياس وتعزيز الأداء الاستراتيجي، ويعتبر قطاع الطاقة من القطاعات الاستراتيجية لاقتصاد أي دولة، وذلك لكونه يؤثر بشكل مباشر على النمو الاقتصادي لها، وفي الجزائر تلعب شركة سوناطراك، شركة النفط والغاز الوطنية الجزائرية، دورا مركزيا في نمو قطاع الطاقة والاقتصاد الوطني ككل. وباعتبارها مساهما أساسيا في صناعة النفط والغاز المحلية والإفريقية، فإنها مكلفة بتلبية الطلب المتزايد على الطاقة مع ضمان استدامة وتنافسية عملياتها في نفس الوقت.

ب- إشكالية الدراسة:

تعاني معظم الشركات الجزائرية وخصوصا الشركات المملوكة للدولة، من تحديات متعددة في إدارة الموارد غير الملموسة وأنظمة تقييم الأداء، لاسيما فيما يتعلق بالموارد البشرية، إذ غالبا ما تعاني إدارة الموارد البشرية نقصا في الكفاءة وعدم القدرة على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة. وينتج عن ذلك العديد من المشكلات، ومن أبرزها هجرة الكفاءات إلى الخارج، الاحتراق النفسي، ضعف الإنتاجية... وهو ما يؤثر على قدرة الشركات التنافسية.

مقدمة

بالإضافة إلى هذه الإشكاليات، تواجه شركة سوناتراك العديد من التحديات الخارجية، حيث يتعين عليها التنافس مع كبرى الشركات العالمية التي تنشط في نفس الصناعة، كما يجب عليها أن تحقق حصص سوقية تتناسب مع حجم الاحتياطات التي تمتلكها الدولة الجزائرية، مع المحافظة على تلبية الاحتياجات المتزايدة للسوق المحلية. كل هذه العوامل تؤثر في تحقيق الأداء الاستراتيجي للشركة محل الدراسة.

لمواجهة هذه التحديات، تبنت الشركة استراتيجية طويلة الأجل تعرف باختصار "SH2030"، والتي حددت من خلالها أهم الأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها بحلول سنة 2030 (Sonatrach News N°04, Promotion de la strategie SH2030, 2018, p. 02). وتتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من المشاريع التطويرية، ومن بينها مشروع تحويل الموارد البشرية "TRH" الذي يهدف إلى تحسين بيئة العمل داخل شركة سوناتراك، وتوفير مناخ عمل محفز يعزز الإنتاجية ويحد من هجرة الكفاءات، ومن المتوقع أن يسهم هذا المشروع في تحسين مختلف محاور الأداء الاستراتيجي، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للشركة. ومع ذلك تبقى الإشكالية قائمة حول مدى فعالية هذا المشروع وقدرته على تحقيق النتائج المرجوة، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لدور الموارد غير الملموسة في دعم الأداء الاستراتيجي لشركة سوناتراك، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما اثر الموارد غير الملموسة في الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية لمجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تهدف إلى التعرف على مختلف جوانب الموضوع وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتمثل فيما يلي:

- هل يُسهم البعد البشري في الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- هل يُسهم البعد التنظيمي على الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- هل يُسهم البعد العلائقي على الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- هل يُسهم الموارد غير الملموسة على الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟
- ما هو البعد الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي في من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

ت- فرضيات البحث :

انطلاقاً من الأسئلة الفرعية المصممة للتعرف على مستوى تأثير الموارد غير الملموسة في تعزيز الأداء الاستراتيجي يمكن صياغة مجموعة من الفرضيات بهدف اختبار صحتها من خلال التحليل الإحصائي، وهي مصاغة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى : يساهم البعد البشري في الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟؛

الفرضية الرئيسية الثانية : يساهم البعد التنظيمي في الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

الفرضية الرئيسية الثالثة : يساهم البعد العلائقي في الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

مقدمة

الفرضية الرئيسية الرابعة : تساهم الموارد غير الملموسة في الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

الفرضية الرئيسية الخامسة : يعتبر البعد التنظيمي البعد الأكثر تأثيراً في الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟

ث- مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب المدبرة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- على الرغم من الاهتمام الواسع الذي حظي به موضوع الموارد غير الملموسة وتأثيرها على أداء الشركات في الدراسات الأجنبية، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات الأكاديمية العربية والجزائرية على حد علمنا، فقد تناولت دراسات قليلة العلاقة بين الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي باستخدام BSC الموسعة؛
- يتماشى موضوع الدراسة مع تخصص الطالبة في الإدارة الاستراتيجية، والذي يتضمن بطبيعته على معالجة مواضيع مهمة مثل إدارة الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي وطرق تحسينها داخل الشركة محل الدراسة؛
- كان الاهتمام الشخصي والرغبة الذاتية في معالجة المشكلات المتعلقة بالموارد غير الملموسة وتداعياته الاستراتيجية هو الدافع وراء اختيار هذا الموضوع.

ج- أهداف الدراسة وأهميتها:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي :

- التطرق إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة؛
- الوقوف على واقع الموارد غير الملموسة في الشركة محل الدراسة؛
- تشخيص الأداء الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة؛
- قياس آراء المحوثين فيما يخص متغيرات الدراسة؛
- دراسة تأثير الموارد غير الملموسة على الأداء الاستراتيجي؛
- محاولة بناء نموذج مقترح لتحسين تأثير الموارد غير الملموسة في الأداء الاستراتيجي.
- الخروج بتوصيات تساعد متخذي القرار في الشركة محل الدراسة من أجل تحسين نقاط الضعف في كل من الموارد الملموسة والأداء الاستراتيجي.

تتبع أهمية الدراسة من التحول المستمر في التركيز على الموارد الملموسة إلى الاهتمام المتزايد بالموارد غير الملموسة، والتي أصبحت تعتبر المصدر الأساسي للقيمة المضافة داخل الشركات، بحيث تؤكد الدراسات النظرية على دور هذه الموارد كمحرك رئيسي لنجاح الشركات.

أما بالنسبة لشركة سوناطراك فهي بحاجة إلى مواكبة هذا التحول، وخاصةً أنها تواجه العديد من الضغوط الخارجية، بما في ذلك تقلبات السوق العالمية، والمنافسة من الشركات الدولية، والبيئات التنظيمية المتطورة. وفي هذا السياق يعتبر تحسين إدارة الموارد غير الملموسة وتطويرها أمراً هاماً لتعزيز الأداء الاستراتيجي. فمن خلال التركيز على تطوير الموارد غير الملموسة، قد تتمكن سوناطراك من التعامل بشكل أكثر فعالية مع هذه التحديات الخارجية، مما يمكن أن يساهم في تحقيق الأداء المتميز. وبالتالي فإن لهذه الدراسة قيمة،

مقدمة

حيث ستساعد الشركة محل الدراسة في اكتساب رؤى استراتيجية حول كيفية تحسين استغلال الموارد غير الملموسة لتعزيز الأداء الاستراتيجي للشركة، وضمان استمرارية نموها ونجاحها في صناعة تنافسية ومتقلبة بشكل متزايد.

ح- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تضم شركة سوناطراك خمسة أنشطة رئيسية وهي: الاستكشاف والإنتاج، النقل عبر الأنابيب، التميع والفصل، التكرير والبتروكيماويات، التسويق اقتصرت الدراسة الميدانية على المديرية التابعة لقسم الاستكشاف والإنتاج.

الحدود الزمانية: انحصرت الدراسة الميدانية من الفترة الممتدة من سنة 2016 إلى غاية نهاية سنة 2023.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة في معظمها على الإطار التي تعمل بالشركة محل الدراسة سواء تعلق الأمر بتوزيع الاستبانة أو تنظيم المقابلات.

الحدود الموضوعية: ركزت دراستنا على التحليل القطاعي من خلال تطبيق نموذج الدراسة على مديريات الإنتاج والاستكشاف بشركة سوناطراك. استند هذا التحليل إلى المقاربة القائمة على الموارد والدراسات النظرية المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن.

خ- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع ومن أجل اختبار فرضيات البحث وتحقيق أهداف الدراسة والإحاطة بمختلف جوانبها، اعتمدنا على المنهج الوصفي لإعداد الجانب النظري والتطبيقي. ففي الجانب النظري للدراسة تم إبراز أهم المقاربات الفكرية التي عالجت موضوع الموارد غير الملموسة، وكذا التطرق إلى الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن كاتجاه إداري حديث لإدارة الاستراتيجية، وذلك من خلال المسح المكتبي للأدبيات النظرية. واستخدمنا في الجانب التطبيقي المقاربة الكمية والتي تمثلت في معالجة بيانات الاستبانة عن طريق نمذجة المعادلات البنائية (SEM) والمقاربة الكيفية لإعداد دراسة الحالة التي اعتمدت على المقابلات ووثائق الشركة.

د- مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد في دراستنا الحالية على عدة مصادر متنوعة، ففي الجانب النظري ارتكزت الدراسة على مجموعة من المقالات العلمية النظرية والتطبيقية بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى الكتب والأطروحات؛ وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على القوانين والمراسيم التنفيذية المنشورة في الجريدة الرسمية الجزائرية (قانون المحروقات)، وعلى التقارير السنوية والوثائق الداخلية لشركة سوناطراك، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد من إطارات الشركة.

ذ- صعوبات الدراسة:

تواجه الأبحاث العلمية مجموعة من الصعوبات والعراقيل أثناء إنجاز البحث، وفي هذه الدراسة صادفتنا مجموعة من الصعوبات نذكر منها :

- مجموعة العراقيل التي واجهتنا من أجل الحصول على الموافقة من أجل القيام بالدراسة الميدانية؛ وعدم الحصول على الموافقة من أجل إجراء الدراسة في المديرية العامة بالشركة في الجزائر العاصمة؛
- مجموعة الصعوبات التي واجهتنا أثناء سير الدراسة الميدانية بسبب البيروقراطية؛

مقدمة

- عدم تجاوب الإطارات السامية والتي من المفترض أن تكون عينة الدراسة نظرا لكونها الفئة الأكثر معرفة بواقع متغيرات الدراسة وقد يعود هذا لكثرة انشغالاتهم؛
 - غياب التنميط ما بين التقارير السنوية، وعدم وجود التقارير الخاصة 2015-2016 في الانترنت؛
 - عدم جدية بعض المبحوثين أو التحفظ في الإجابات أو الخوف من الإجابة فغالبا ما يختارون الخيار المحايد وهذا ما أثر على نوعية الإجابات.
- ر- هيكل الدراسة:**
- من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة، وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول شاملة، كل فصل يهدف إلى تحقيق غرض محدد، وهي :
- **الفصل الأول:** نتناول فيه الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي وأبعاده المختلفة، ثم التعرف على الموارد غير الملموسة وتحديد أبعادها، وفي الأخير تطرقنا للعلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة مما يضع الأساس لفهم كيفية التفاعل بينها؛
 - **الفصل الثاني:** يركز هذا الفصل على عرض أهم الدراسات التي تطرقت لمتغيرات الدراسة، والوقوف على أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية؛
 - **الفصل الثالث:** حاولنا من خلاله إسقاط المفاهيم النظرية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة على شركة سوناطراك؛
 - **الفصل الرابع:** تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات؛ بحيث يتطرق إلى تصميم البحث وأداة الدراسة، والأدوات الإحصائية المستخدمة؛
 - **الفصل الخامس:** وفيه تم عرض النتائج ومناقشتها، ويقترح نموذجا لتنمية الموارد غير الملموسة من أجل تعزيز الأداء الاستراتيجي.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية للأداء الاستراتيجي

والمورد غير الملموسة

تمهيد :

خلال العقود الأخيرة شهد الاقتصاد العالمي سلسلة من التغيرات السريعة والمستمرة، ولعل أهمها العولمة التي أدت إلى احتدام المنافسة وتوسعها لتصبح على الصعيد العالمي، وتزايد الطلب، والتطور التكنولوجي وما ترتب عن ذلك من ظهور نماذج أعمال وتقنيات جديدة... وقد أدى ذلك إلى تحول جذري في معالم إدارة الشركات، بحيث أصبحت الموارد غير الملموسة العامل الأكثر أهمية لتحديد القدرة التنافسية بدلا من الموارد الملموسة.

إن ازدياد القيمة السوقية للموارد غير الملموسة أدى إلى تغير طريقة العمل داخل الشركات لتواكب التغيرات، بحيث أصبحت تدرك الحاجة إلى الاستثمار في الموارد غير الملموسة، وذلك من خلال الاهتمام بتطوير قدرات الموارد البشرية وتشجيع تشارك المعرفة، وبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين... وهذا ما ترتب عنه تبني الشركات لأنظمة قياس أداء حديثة بدلا من الأنظمة التقليدية المحاسبية البحتة، بحيث تستخدم هذه الأنظمة نطاقا واسعا من المؤشرات من أجل قياس الأداء المالي وغير المالي.

وضمن هذا السياق يهدف هذا الفصل إلى عرض أهم ما جاء في الأديبات النظرية حول الأداء الاستراتيجي، كما سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الركائز الأساسية لمفهوم الموارد غير الملموسة، وذلك من خلال التطرق للعناصر التالية :

- المبحث الأول : الإطار الفكري للأداء الاستراتيجي.
- المبحث الثاني : أبعاد الأداء الاستراتيجي.
- المبحث الثالث : المرتكزات النظرية للموارد غير الملموسة.
- المبحث الرابع : أبعاد الموارد غير الملموسة.
- المبحث الخامس : العلاقة النظرية بين الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة.

المبحث الأول : الإطار الفكري للأداء الاستراتيجي

يعد قياس الأداء من أهم العمليات الإدارية التي تضمن نجاح واستمرارية الشركة، حيث يساهم في تقييم أدائها؛ ويقاس مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية؛ ويحدد المجالات التي تحتاج للتحسين في المستقبل. شهدت أنظمة قياس الأداء مجموعة من التغيرات الجوهرية التي فرضت على الشركات أن تتخلى عن أنظمة القياس التقليدية، وأن تتبنى أساليب وممارسات حديثة تكون قادرة على تحقيق التوافق بين مختلف التناقضات التي تواجه الشركة. واستجابة لهاته الحتمية ظهر مفهوم الأداء الاستراتيجي.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية للأداء الاستراتيجي

يمثل السعي نحو اكتساب وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة هدفا مشتركا ترغب جميع الشركات في تحقيقه، ويعد مفهوم الأداء الاستراتيجي حجر الأساس لبلوغ هذا الهدف، إذ يوفر خارطة طريق واضحة توجه الشركة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية وغاياتها بعيدة المدى. يهدف هذا المطلب إلى تحليل مفهوم الأداء الاستراتيجي، ومعرفة أسباب ظهوره، وتحديد أهم خصائصه.

الفرع الأول : أصل كلمة أداء استراتيجي

يعتبر الهدف من معرفة أصل الكلمة هو التعرف على الخلفية اللغوية والتاريخية لها، مما يساعد على الفهم الجيد للكلمة. تتكون كلمة "أداء استراتيجي" من كلمتين، لذلك سنقوم بتفكيكها لمعرفة المعنى اللغوي لكل كلمة على حدى.

مصدر كلمة أداء من الفعل أَدَّى: أَدَّى إلى، أَدَّى بـ يُؤدِّي، أَدَّى، تَأدِّيَّةً، فهو مُؤدِّ، والمفعول مُؤدَّى. ومعنى كلمة أَدَّى عملَه قام به، أتمَّه وأنجزه (معجم اللغة العربية المعاصر). وتقابل كلمة "أداء" في اللغة الإنجليزية كلمة "Performance" وهي مكونة من جزئين Perform وهو فعل بالإضافة إلى ance وهي من لواحق. وعرفت كلمة "Performance" في قاموس Oxford كيف تعمل بشكل جيد أو سيئ؛ مدى جودة أو سوء العمل (Parkinson & Noble, 2005, p. 403). أما قاموس AMA فعرف الكلمة على أنها الجودة الشاملة للعمل، ويتم الحكم عليها من حيث المعايير القياسية وتحقيق الأهداف المعلنة خلال فترة زمنية (Kurian, 2013, p. 211).

أما بخصوص كلمة استراتيجي فهو اسم منسوب إلى كلمة استراتيجية والتي تعبر عن فن وعلم وضع خطط الحرب وإدارة العمليات الحربية (معجم اللغة العربية المعاصر). ومنه فهذا المصطلح مقتبس من المجال العسكري ويعتبر نيومان (Newman) أول من تحدث عن الاستراتيجية في مجال إدارة الأعمال حين تحدث عن أهمية الاستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية سنة 1951 (Mintzberg, 1990, p. 171). تقابل كلمة استراتيجية في اللغة الإنجليزية كلمة "Strategy"، وقد تم تعريفها في قاموس Oxford على أنها خطة لما تريد الشركة تحقيقه وكيف ستفعل ذلك (Parkinson & Noble, 2005, p. 68)، أما قاموس AMA فعرفها على أنها بيان يحدد خطط ومبادئ وسياسات إدارة الأعمال. إنه يحدد اتجاه الشركة ويسعى إلى تعظيم المزايا التنافسية (Kurian, 2013, p. 42).

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

الفرع الثاني : التطور التاريخي للأداء الاستراتيجي

يعد تحليل التطور التاريخي للأداء الاستراتيجي أمراً مهماً لفهم التطورات التي شهدتها الشركات على مدار العقود؛ بحيث تساعد الباحثين على إلقاء الضوء على الممارسات والمفاهيم التي أدت إلى الوضع الحالي، لذلك سنقوم باستعراض أهم المحطات التاريخية للأداء الاستراتيجي.

استخدمت الشركات لسنوات عديدة نفس نظام المحاسبة لتقييم الأصول الذي تم استخدامه منذ 500 سنة في البندقية، إيطاليا. في عام 1494 أصدر الراهب الفرنسي لوكا باتشولي كتاب بعنوان "كل شيء عن الحساب والهندسة والنسب"، بحيث عرض فيه نظام المحاسبة القيد المزدوج الذي ما زال يتم استخدامه إلى حد الآن. وهذا ما جعل كتابه من أكثر الكتب مبيعا في جميع أنحاء أوروبا لأنه أول كتاب يقدم منهجا يمكن المديرين من تقييم أصولهم الملموسة وقياس كيفية إنتاجهم للقيمة (Person, 2014, pp. 03-04).

إن أنظمة القياس التقليدية تعتمد على أنظمة المحاسبة الإدارية، وقد أدى هذا إلى تركيز مؤشرات الأداء على البيانات المالية (العائد على الاستثمار، المبيعات، الإنتاجية، الربح..). (Ghalayini & Noble, 1996, p. 64). ولكن مع مرور الوقت واجهت هاته المؤشرات مجموعة من الانتقادات (التركيز على الجانب المالي، الاعتماد على بيانات تاريخية...)، وأصبح المديرين غير راضين عنها. ففي سنة 1951 كلف الرئيس التنفيذي "رالف كوردينر" لشركة جنرال إلكتريك، فريق عمل لتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لشركة، وقد تم تحديدها في الفئات التالية: الربحية، الحصة السوقية، الإنتاجية، مواقف العاملين، المسؤولية العامة، التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، لكن هاته الجهود لم يكن لها تأثير كبير بسبب ربط نظام الحوافز بمؤشرات مالية واعتقادهم بأنه مجرد تقييم بعض المؤشرات غير المالية سيؤدي إلى تطور في الشركة (Eccles, 1991).

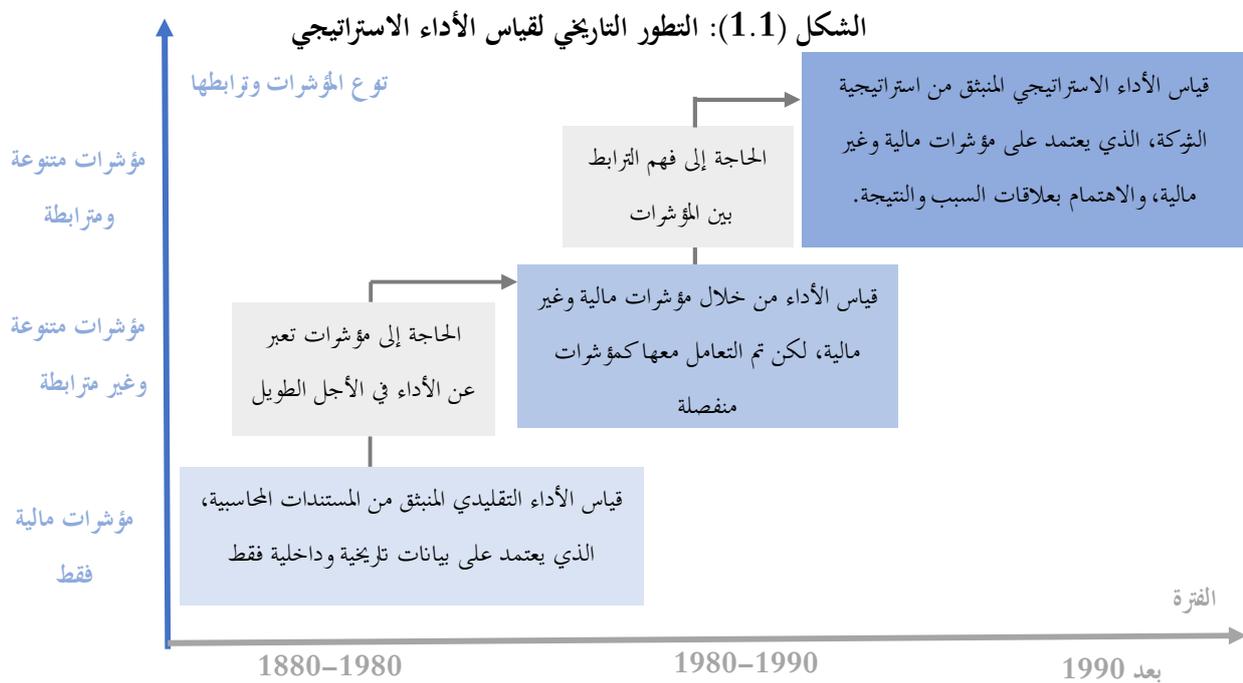
إن الانتقادات تصاعدت خلال الثمانينيات عندما بدأت الشركات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة تفقد حصتها في السوق لمنافسين خارجيين مثل الشركات اليابانية، الذين كانوا قادرين على تقديم منتجات عالية الجودة بتكاليف أقل وتنوع أكبر. فخلال هذه الفترة شهد العديد من المديرين التنفيذيين تدهور السجلات المالية القوية لشركاتهم بسبب الانخفاضات غير الملحوظة في مجالات الأداء غير المالي (Burgess, Ong, & Shaw, 2007, p. 586)، هذا ما جعل الشركات تولي اهتماماً للمؤشرات غير المالية.

ونتيجة لما سبق أصبحت الشركات تعتبر الجودة كأداة استراتيجية، وقامت باستثمارات كبيرة من أجل تطوير مؤشرات مثل معدلات العيوب ووقت الاستجابة وآجال التسليم لتقييم الأداء. وبعد الاهتمام بالجودة أصبحت استراتيجية الشركات تركز على خدمة العملاء، وهذا ما أدى إلى تطوير مؤشرات كرضا العملاء، الحصة السوقية، معدل الاحتفاظ بالعملاء. كما أصبحت الشركات تقوم بالمقارنة المرجعية التنافسية، بحيث تقوم الشركة بتحديد المنافس أو المنافسين في الصناعة الذين يتبنون أفضل الممارسات في بعض الأنشطة أو الوظائف أو العمليات ثم مقارنة أداء الشركة بأدائهم. هذا النهج الموجه نحو الخارج يمنح الشركة صورة أوضح على وضعها التنافسي (Eccles, 1991)، لكن هذه الأنظمة واجهت بعض الانتقادات لأنها كانت تعاني من نقاط ضعف، حيث ركزوا على كل مؤشر بشكل منعزل عن المؤشرات الأخرى، ولكن في أوائل التسعينيات حدث تحول جوهري في أنظمة قياس الأداء، بحيث بدأ الخبراء في تطوير أنظمة قياس متكاملة بدلا من الأنظمة المجزأة (Sureshchandar & Leisten

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

(Neely & Bourne , Why measurement initiatives fail, 2000, p. 03).
(Neely , 2005, p. 14). فهدفت الشركات إلى التحديد الدقيق للمؤشرات وتحديد علاقات الارتباط فيما بينها

ونلخص مراحل تطور قياس الأداء الاستراتيجي، بحيث كل مرحلة ساهمت في ظهور المرحلة الموالية، بحيث ركز القياس التقليدي على البيانات المالية التي تعبر عن الأداء قصير الأجل وتهمل الأداء المستقبلي للشركة، ولسد هذه الفجوة قامت الشركات باستكمال المؤشرات المالية بمؤشرات غير مالية، لكن لم تركز على الارتباط فيما بينها بالإضافة إلى أن الأفضلية كانت تعود دائماً للمؤشرات المالية، ولسد هذه الفجوة ظهر الأداء الاستراتيجي الذي يهتم بالمؤشرات المالية وغير المالية، ويركز على الارتباط بينها. ويوضح الشكل (1.1) أهم المحطات التاريخية التي أدت في النهاية إلى ظهور مفهوم الأداء الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات النظرية

إن الانتقال من أنظمة القياس التقليدية إلى أنظمة القياس الاستراتيجية (متعددة الأبعاد) كان نتيجة لمجموعة من التحولات التي طرأت على بيئة الأعمال، مما أدى إلى حدوث ثورة في مجال قياس الأداء (Kourtit, Nijkamp , & Al , 2009, p. 70). ولعل أهم هاته التغيرات هي:

- تحول المنافسة من التركيز على التكلفة إلى التركيز على القيمة، بعبارة أخرى أصبح التنافس على أساس العوامل غير المالية (الجودة، الابتكار، المرونة..). وهذا أوجب على الشركات قياس الأداء عبر مجموعة واسعة من الأبعاد، كما أدركت الشركات أن هذه المؤشرات تشجع عملية التنفيذ الاستراتيجي (Neely, 1999, p. 211)؛
- ظهور مجموعة من أدوات التحسين كإدارة الجودة الشاملة، التصنيع الرشيق... والتي تشترك في عملية التحسين المستمر التي تحتاج لقياس الأداء لتحديد مواطن الضعف في الشركة والطرق التي يمكن من خلالها تحسين المنتجات والعمليات (Ghalayini & Noble, 1996, pp. 212-213)؛

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

- تغير موازين القوة، فقد توصلت الأبحاث التي قام بها معهد Brookings أن القيمة السوقية للشركات الأمريكية قد تحولت بشكل كبير من الأصول الملموسة إلى الأصول غير الملموسة (Person, 2014, p. 05). وهذا ما توصل إليه مؤشر S&P 500 (هو مؤشر مرجح بالقيمة السوقية لـ 500 شركة رائدة في مجال التداول العام في الولايات المتحدة)، بحيث تضاعفت النسبة المئوية لقيمة الأصول غير الملموسة من 32% إلى 68% خلال 1985 إلى عام 1995 (Kenton, 2022).
 - استثمار العديد من الشركات في أتمتة العمليات مما أدى إلى تقليل نسبة العمالة المباشرة في تكلفة التصنيع، وبالتالي أصبحت أنظمة المحاسبة التقليدية غير مناسبة لأنها تعتبر العمالة المباشرة المحرك الرئيسي للتكلفة (Ghalayini & Noble, 1996, p. 65)؛
 - إنشاء عدد من الجوائز الوطنية والدولية (جائزة ديمنج، جائزة بالدريج الأمريكية، وجائزة المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) وتتطلب هاته الجوائز تقديم تقييم ذاتي شامل، بحيث يحتوي على بيانات مفصلة عن الشركة في مجالات مختلفة. وبالتالي لكي تتمكن الشركة من الحصول على إحدى هاته الجوائز يجب عليها تغيير أنظمة قياس الأداء الخاصة بها لكي تتوافق مع معايير هاته الجوائز (Neely, 1999, pp. 214-217)؛
 - شهدت الشركات تغييرات في الأدوار التنظيمية، بحيث لم يصبح نشاط قياس الأداء مقتصرًا على الإدارة المحاسبية، ولكن أصبح الدور الأكبر لإدارة الموارد البشرية بسبب أهمية ربط نظام الحوافز بمؤشرات الأداء، كما أن العديد من الشركات قامت بالتقليص من حجمها وبالتالي أصبحت تواجه تحديًا في تحفيز العاملين المتبقين (Neely, 1999, p. 218)؛
 - تخضع الشركات اليوم لمجموعة متنوعة من المتطلبات الخارجية، لكل منها آثار على قياس أداء الأعمال. فمن الممكن أن تجبر الجهات التنظيمية الشركات على إدخال مؤشرات جديدة للأداء؛
 - المحرك الأخير في ثورة قياس الأداء هو تكنولوجيا المعلومات. لم يسهل ذلك من التقاط البيانات وتحليلها فحسب، بل أتاح أيضا فرصا جديدة لمراجعة البيانات والإجراءات اللاحقة (Neely, The performance measurement revolution: why now and what next?, 1999, pp. 218-220).
- ومنه نستنتج أن قياس الأداء التقليدي كان يتناسب مع الاقتصاد الإنتاجي وفي الوقت الذي كان فيه الطلب يفوق العرض، لكن مع التغيرات المستمرة واشتداد المنافسة، وانفتاح الشركة على بيئتها، أدى هذا إلى تغير معالم السوق لذا أصبحت أنظمة القياس التقليدية غير كافية، ووجب على الشركات تبني مفاهيم استراتيجية في قياس الأداء هذا ما أدى إلى ظهور الأداء الاستراتيجي الذي يهتم بمؤشرات مالية وغير مالية، والتي تعبر عن احتياجات كافة أصحاب المصالح.

الفرع الثالث : تعريف الأداء الاستراتيجي

لقد قدم الباحثون مجموعة من التعاريف حول الأداء الاستراتيجي وتنوعت وجهات النظر، بحيث تركز بعضها على جانب محدد من الأداء، بينما يقدم البعض الآخر صورة أكثر شمولية. ولفهم هذا المفهوم بشكل كامل، كان لابد من استعراض بعضا من هذه التعاريف.

عرف غيتس Gates سنة 1999 قياس الأداء الاستراتيجي على أنه نظام يترجم استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها، يجمع هذا النظام بين المؤشرات المالية والاستراتيجية والتشغيلية لقياس مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها (Ittnera, Larckera, & Randall, 2003, p. 717)

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

يرى شونغ Chung أن الأداء الاستراتيجي يشير إلى الوضع التنافسي للشركة فيما يتعلق بمفاسيها الرئيسيين (على سبيل المثال، زيادة الوعي والاستجابة للضغوط التنافسية)، حيث يمكن أن يساعد ذلك الشركات في إنشاء ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها المالية (Chung, 2011, p. 523).

ربط هذا التعريف الأداء الاستراتيجي بالوضع التنافسي أو الأداء التنافسي، والذي يعبر عن جانب من جوانب الأداء الاستراتيجي؛ ولكنه أهمل باقي الجوانب التي تعبر عن الأداء الاستراتيجي.

عرف إيسيك وآخرون Isik et al الأداء الاستراتيجي للشركة على أنه الفعالية التي تنفذ بها الشركة استراتيجياتها. قد يتأثر الأداء الاستراتيجي بعوامل خارجية بما في ذلك ظروف السوق وقوة علاقات الشركة مع الأطراف الأخرى (Isik, Arditi, Dilmen, & Talat Birgonul, 2010, p. 122).

ربط هذا التعريف الأداء الاستراتيجي بمفهوم الفعالية أي مدى تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية والتي تؤدي لتحقيق الاستراتيجية، وهذا عكس تعريف Gates فهذا التعريف أكثر اتساعاً. كما ذكر العوامل الخارجية التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي ولكن أهمل العوامل الداخلية التي لها تأثير أيضاً في الأداء الاستراتيجي.

كما تم تعريفه من قبل ويب Webb على أنه الأداء الذي يهدف لقياس الأهداف المالية وغير المالية المرتبطة سببياً، بحيث تكون هاته الأهداف مصممة لمواءمة الإجراءات الفردية مع استراتيجية الشركة (Webb, 2004).

اهتم هذا التعريف بنوع المؤشرات الذي يعتمد عليها الأداء الاستراتيجي، بحيث أنه يدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية، كما ذكر التعريف أن هذا النوع من الأداء يهتم بمعرفة التسلسل في تحقيق الأهداف (أي الارتباط بين الأهداف)، كما ركز هذا التعريف على عكس تعريف Chaung على دور المورد البشري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال أن تكون الإجراءات والأهداف الفردية منبثقة من استراتيجية الشركة.

أما حسب إركان وكوكسال Ercan and Koksال فعرف على أنه قياس مدى النجاح في تنفيذ استراتيجيات الشركة بمؤشرات معينة، وتحديد كيفية تفاعل النتائج مع أهداف الشركة. يعتبر الهدف المشترك للشركات في مختلف الصناعات هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ercan & Koksال, 2015, p. 1).

الإضافة في هذا التعريف أنه اهتم بمقارنة النتائج مع الأهداف الموضوعية، من أجل القيام بالتغذية العكسية والاستفادة من الأخطاء السابقة.

عرف كر Kerr الأداء الاستراتيجي على أنه إطار عمل شامل يدعم المواءمة الاستراتيجية في جميع أنحاء الشركة، ويقاس مدى تنفيذ الاستراتيجية، ويوفر المعلومات اللازمة للعاملين للعمل بها (Kerr, p. 84).

الإضافة في هذا التعريف أنه ذكر المعلومات التي يوفرها قياس الأداء الاستراتيجي والتي تعتبر مدخلات يستخدمها العاملون وتساعدهم في اتخاذ القرار.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

حسب شاه وآخرون Shah et al هو الأداء طويل الأجل والشامل للشركة، والذي يتضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية مثل حصتها في السوق والربحية، واستراتيجيتها التسويقية، كما يشمل أدائها مقارنة بالمنافسين (Shah, Yasir, Majid, & Yasir, 2019, p. 378).

ربط هذا التعريف الأداء الاستراتيجي بالقضايا طويلة الأجل، ولكنه أيضا يهتم ببعض القضايا التشغيلية. ووصفه بالشامل لأنه يشمل جميع جوانب الشركة، لأن لكل عامل داخل الشركة دور في تحقيق الاستراتيجية. لكن ربطه بالأهداف الاستراتيجية المالية والتسويقية فقط ولكنه يهتم أيضا بالأهداف الاجتماعية، الأهداف الابتكارية.... ويوضح الجدول (1.1) أهم ما يميز التعاريف التي تقدمها حول الأداء الاستراتيجي والتعقيب عليها.

الجدول (1.1): تحليل تعريف الأداء الاستراتيجي

التعريف	العناصر التي ركز عليها التعريف		
	المراحل	الخصائص	مساهمة الأداء الاستراتيجي
تعريف Gates	قياس تنفيذ الاستراتيجية	يعتمد على المؤشرات المالية والاستراتيجية والتشغيلية	لم يذكر مساهمة قياس الأداء الاستراتيجي في نجاح الشركة.
تعريف Chung	مقارنة أداء الشركة بأداء المنافسين	يعتمد على المؤشرات التنافسية	ربط الأداء الاستراتيجي بالأداء التنافسي فقط.
تعريف Isik et al	تقييم تنفيذ الاستراتيجية	يتأثر بعوامل خارجية كظروف السوق	إهمال العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء الاستراتيجي، ولم يذكر مساهمته.
تعريف Webb	تقييم تحقيق الأهداف؛ الموازنة الاستراتيجية.	مؤشرات مالية وغير مالية؛ الارتباط السببي بين المؤشرات؛	لم يذكر مساهمة قياس الأداء الاستراتيجي في نجاح الشركة.
تعريف Ercan and Koksall	تقييم تنفيذ الاستراتيجية	تحقيق ميزة تنافسية مستدامة	لم يحدد نوع المؤشرات المستخدمة في قياس الأداء الاستراتيجي.
تعريف Kerr	الموازنة الاستراتيجية؛ تقييم تنفيذ الاستراتيجية	إطار عمل شامل	عدم إعطاء أهمية بالغة للعوامل الخارجية.
تعريف Shah et al	قياس تحقيق الأهداف؛ مقارنة الأداء بالمنافسين.	طويل الأجل، شامل	لم يذكر مساهمة قياس الأداء الاستراتيجي في نجاح الشركة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات الأدبية

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

نلاحظ من الجدول (1.1) أن تعريف الأداء الاستراتيجي يتم من خلال ذكر الخطوات اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي، و/أو الخصائص، و/أو مساهمته أو دوره، ومنه يمكننا تعريف الأداء الاستراتيجي هو الأداء الذي يقيس مدى تنفيذ الاستراتيجية في المدى القصير والطويل ويدعم الموازنة بين الاستراتيجية والأهداف الفردية للعاملين، يتم قياسه من خلال مؤشرات مالية وغير مالية، داخلية وخارجية. كما أنه يتأثر بالعوامل الداخلية كالقيادة وثقافة الشركة... والخارجية كظروف السوق. ويسهم الأداء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفرع الرابع : خصائص الأداء الاستراتيجي

في ضوء الانتقادات التي وجهت إلى أنظمة القياس التقليدية ذات التوجه المالي المحدود، برز مفهوم الأداء الاستراتيجي كاستجابة لتلك الانتقادات، واكتسب هذا المفهوم مكانة مهمة لدى الأكاديميين والممارسين بسبب خصائصه المتميزة والمتعددة، ولعل أهمها ما يلي:

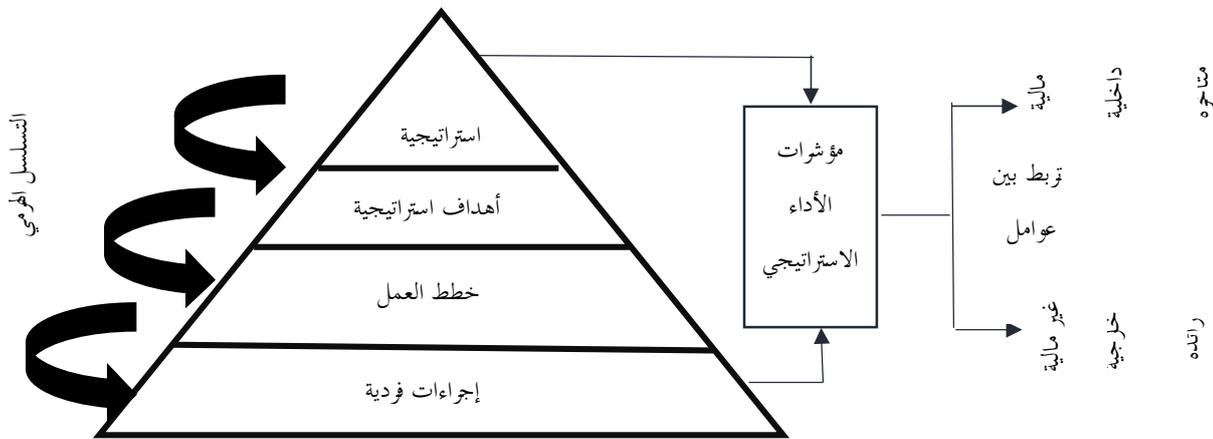
- 1- **تعدد المؤشرات** : يقصد بتعدد الأبعاد أن الأداء الاستراتيجي يتضمن مؤشرات غير مالية استكمالاً للمؤشرات المالية (Laitinen , Länsiluoto, & Ulvila , 2010, p. 30). وإن التعدد ليس مجرد مسألة إضافة المزيد من المؤشرات، بل هو يتعلق بتضمين المزيد من وجهات النظر التي يتم من خلالها تحليل أداء الشركة. أثبتت الدراسات أن هذا التعدد في المؤشرات يوسع مجال رؤية المديرين للاستراتيجية، لإبعادهم عن التحسين الفرعي الذي يحدث عندما يتم التركيز على إحدى المؤشرات على حساب الأخرى (Aranda & Arellano, 2010, p. 273)
- 2- **توازن المؤشرات**: لا بد أن تكون المؤشرات المالية وغير المالية متوازنة، كما لا بد من أن تشمل المؤشرات المرتبطة بداخل وخارج الشركة، لكي تغطي جميع الجوانب المهمة التي تمثل عوامل النجاح الحاسمة للشركة (Tangen, 2004, p. 727). بحيث ترسخ مفهوم التوازن سنة 1992 عند تقديم منهجية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي توزع مؤشرات الأداء بين مجموعة من المحاور التي تعبر عن متطلبات أصحاب المصالح المختلفة (Franceschini , Galetto, & Maisano, 2007, p. 124).
- 3- **التوازن بين الأجل القصير والطويل**: يجب ربط مؤشرات الأداء الاستراتيجي بالأهداف على فترات زمنية مختلفة، فعادة ما تركز الأهداف قصيرة المدى على الأطر الزمنية لمدة عام واحد أو أقل (المؤشرات المتأخرة)، بينما تشمل الأهداف طويلة المدى القدرة على الابتكار والتكيف مع الديناميكيات التنافسية المتغيرة على مدى فترات عدة سنوات (المؤشرات الرائدة) (Rapih , Wee Shu , abdul rahman, & Rozainun , 2014, p. 05).
- 4- **الارتباط باستراتيجية الشركة**: مؤشرات الأداء الاستراتيجي تكون مشتقة من الأهداف الاستراتيجية للشركة، والتي بدورها تنبثق من استراتيجية الشركة. إن العوامل البيئية تتغير باستمرار، مما يلزم الشركة تغيير استراتيجيتها لمواكبة هاته التغيرات، ومنه يجب أن تتغير بعض المؤشرات الأداء حسب الحاجة (Tangen, 2004, p. 727). من المتوقع أن الموازنة بين مؤشرات الأداء الاستراتيجي واستراتيجية الشركة ستسهم في التنفيذ الفعال للاستراتيجية وبالتالي تحسين الأداء (Baird, 2017, p. 07).
- 5- **السببية والتسلسل الهرمي**: يعتمد الأداء الاستراتيجي على كل من مؤشرات السبب (مثل رضا العملاء...) ومؤشرات النتائج (الأداء المالي..)، وهذه المؤشرات مرتبطة ببعضها البعض (Laitinen , Länsiluoto, & Ulvila , 2010, p. 30). وذلك من خلال تسلسل هرمي يبدأ من تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عمل والتي تترجم فيما بعد إلى إجراءات فردية،

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

أي كل هدف استراتيجي بحاجة إلى خطة عمل توضح الطريقة التي يجب اتباعها لبلوغ الأهداف. وهذا التسلسل يسهم في تعزيز الارتباط بين مؤشرات الأداء الاستراتيجي على المستويين التنظيمي والفردى (Kolehmainen, 2010, p. 534).

نستنتج مما سبق أن الأداء الاستراتيجي يتميز بمجموعة من الخصائص، فهو يحاول أن يوازن بين مجموعة من العوامل المتداخلة والمتناقضة في إطار واحد (داخلية/ خارجية، مالية/ غير مالية، قصيرة الأجل/ طويلة الأجل). والجدير بالذكر أن هذه الخصائص قد تجتمع في مؤشر واحد، فمثلا المؤشرات المالية هي مؤشرات داخلية، تعبر عن الأجل القصير (متأخرة). ويربط الأداء الاستراتيجي بين المؤشرات من خلال تسلسل هرمي من استراتيجيات الشركة إلى الإجراءات الفردية. ويوضح الشكل الموالي أهم خصائص الأداء الاستراتيجي.

الشكل (2.1): خصائص الأداء الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات النظرية

الفرع الخامس: الفرق بين الأداء الاستراتيجي وبعض المصطلحات المتشابهة

اكتسب مفهوم الأداء الاستراتيجي اهتماما كبيرا في أبحاث الإدارة الاستراتيجية، وذلك لدوره في تحقيق الأداء المتفوق والاستدامة على المدى الطويل. ومع ذلك غالبا ما يتم الخلط بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى.

أولا: الأداء الاستراتيجي وأداء الشركة

إجمالي أداء الشركة ليس مقياسا مناسباً للأداء الاستراتيجي، هي مؤشرات مهمة ولكنها غير كافية لقياس الأداء الاستراتيجي. لذلك يجب أن يتم الفصل بين تقييم القيادة الإستراتيجية والتغذية العكسية للأداء الاستراتيجي والأداء الكلي للشركة (Mitchell, Nielsen, Nørreklit, & Nørreklit, 2013, p. 06).

نستنتج مما سبق أن الأداء الاستراتيجي أشمل من أداء الشركة، حيث أداء الشركة غالبا ما يقتصر على تقييم النتائج النهائية التي حققتها الشركة (مخرجات الشركة)، والتي تقاس بمؤشرات مالية وتشغيلية. مما يجعل تركيز الشركة على الأهداف قصيرة الأجل. في المقابل يتميز الأداء الاستراتيجي بمنظور أوسع يمتد إلى ما قبل تحقيق النتائج، فهو يشمل جميع مراحل التي تقوم بها الشركة بدءا من المدخلات مرورا بالعمليات الداخلية وصولا إلى المخرجات النهائية. كما يتم قياس هذا النوع من الأداء باستخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات التي تختلف باختلاف المراحل. مما يجعل تركيز الشركة على تحقيق التوازن بين

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. ينطبق الأمر ذاته على الأداء التنظيمي فعلى الرغم من أن العديد من الدراسات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لقياسه وتعتبره شاملاً، إلا أنه يركز بشكل عام على تقييم النتائج النهائية التي تحققها الشركة.

ثانياً : الأداء الاستراتيجي والأداء التشغيلي

يرتبط الأداء الاستراتيجي بتحديد ما يجب قياسه والأهداف التي يجب تحقيقها، بينما يهتم الأداء التشغيلي بحساب المقاييس وتحديد مصادر البيانات (Almeida & Azevedo, 2016, p. 140). يركز الأداء التشغيلي على القضايا المتعلقة بالتكاليف والجودة والمرونة والتسليم في الوقت المحدد.. فينتج عنه تحسين العمليات وكفاءة التكلفة وتحسين خدمة العملاء (Sanders, 2008, p. 351).

نستنتج مما سبق أن الأداء الاستراتيجي أشمل من الأداء التشغيلي، فعلى المستوى التشغيلي تهتم الإدارة التنفيذية بالكفاءة التي تعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أما على المستوى الاستراتيجي فيتطلب مؤشرات متعددة الأبعاد تعبر عن الكفاءة والفعالية (ترتبط بتحقيق الأهداف). أي المنظور الاستراتيجي يختلف عن المنظور التشغيلي، ولكن يجب على الشركة تحقيق التوافق بينهما وسد الفجوة، وذلك من خلال إضفاء الطابع الرسمي على مفهوم إدارة الأداء في كل المستويات الإدارية.

المطلب الثاني : إدارة الأداء الاستراتيجي

يعد استخدام المؤشرات المالية وغير المالية وتحليل العلاقات بينها خطوة أساسية لقياس الأداء الاستراتيجي بفاعلية، إلا أنه غير كاف، حيث يتطلب الأمر من الشركات توفير الموارد اللازمة، واتباع نهج ديناميكي متكامل، يبدأ بتخطيط الاستراتيجية من خلال تحديد أهداف واضحة وترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس، ثم الانتقال إلى مرحلة التنفيذ، وتليها مراقبة الأداء بشكل مستمر والقيام بالإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وهذا ما تقوم به إدارة الأداء الاستراتيجي؛ إذ تساعد الشركات على تحويل غاياتها واستراتيجياتها إلى واقع ملموس.

الفرع الأول : تعريف إدارة الأداء الاستراتيجي

تعتبر إدارة الأداء الاستراتيجي من المفاهيم المحورية في الأدبيات الاستراتيجية، لذلك يعد الفهم الجيد لهذا المصطلح أمراً مهماً. ومن خلال التعمق في الأدبيات النظرية وجدنا العديد من التعاريف ووجهات النظر حول هذا الموضوع. ومن أهم وجهات النظر هذه نذكر ما يلي:

يعرف كوكنز Cokins إدارة الأداء الاستراتيجي على أنها عملية إدارة تنفيذ استراتيجية الشركة، إنها كيفية ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج (Cokins , 2004, p. 01).

نلاحظ أن التعريف أعلاه حدد دور SPM فهي الجهة المسؤولة عن متابعة تنفيذ الاستراتيجية، ولكنه لم يحدد كيفية التي تمكن الشركة من التقييم الاستراتيجي.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

يعرفها **Marr** على أنها النهج التنظيمي لتحديد وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية التنظيمية بشكل مستمر. وتشمل المنهجيات والأطر والمؤشرات التي تساعد الشركات على خلق بيئة تنظيمية تمكن كل عامل في الشركة من الفهم الواضح للتوجه الاستراتيجي، وفهم كيفية مساهمته في تحقيق الاستراتيجية (Marr, 2006, p. 03).

نلاحظ أن هذا التعريف أعطى صورة أشمل لإدارة الأداء الاستراتيجي فيعتبرها الجهة المسؤولة عن تحديد وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية، كما ركز على أن تكون عملية المتابعة بصفة مستمرة، وحدد الدور المركزي لها وهو ربط بين إجراءات الفردية والأهداف الاستراتيجية للشركة. ولكنه لم يتطرق لعملية التغذية العكسية والتي تعتبر من أهم مراحل SPM.

أما **دي وال وآخرون De Wall and Al** فعرفوا (SPM) على أنها العملية التي يتم فيها توجيه الشركة من خلال التعريف المنهجي لرسالة الشركة واستراتيجيتها وأهدافها، مما يجعلها قابلة للقياس من خلال عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسية، من أجل التمكين من اتخاذ إجراءات تصحيحية من أجل إبقاء الشركة على المسار الصحيح. (de Waal, Kourtit, & Nijkamp, 2009, p. 1243)

كما عرفت على أنها الإدارة التي تخلق رابطا مباشرا بين أداء العامل والأهداف التنظيمية، وتجعل مساهمة العاملين في الشركة واضحة (Strategic performance management & business valuation, 2016, p. 01)

مما سبق يمكننا القول أن SPM هي الإدارة المسؤولة عن تحديد وتنفيذ وتقييم استراتيجية الشركة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة، وذلك من خلال ربط استراتيجية الشركة بمجموعة من عوامل النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسية بشكل متسلسل حتى يصبح التوجه الاستراتيجي ومساهمة العامل في تحقيقه واضحة له.

الفرع الثاني : أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي

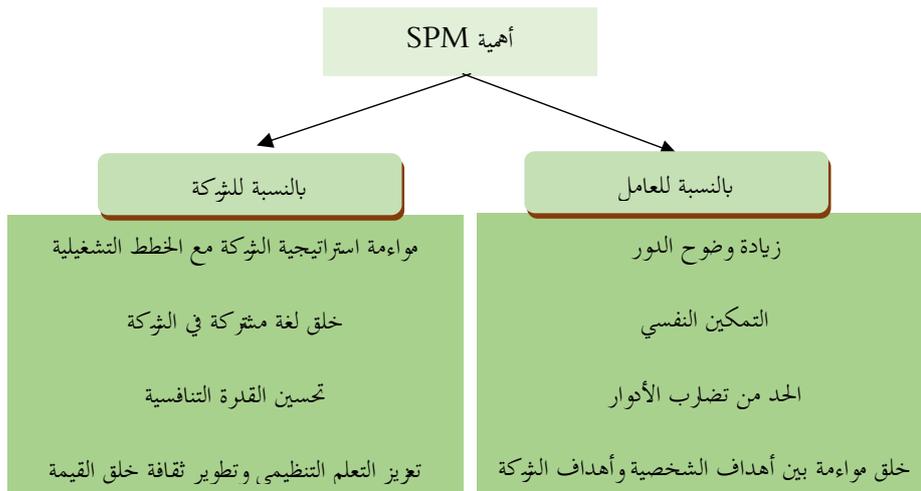
بعد التطرق لتعريف إدارة الأداء الاستراتيجي، سنتطرق الآن إلى القيمة المضافة التي ستحصل عليها الشركة من تبني SPM، ونلخص أهميتها فيما يلي:

- تخلق SPM خط رؤية واضح يربط بين جميع مستويات الشركة، وبالتالي مواءمة الأهداف الاستراتيجية مع الأهداف التشغيلية. على أعلى الهرم يقيس الأداء الاستراتيجي التقدم العام للأهداف الاستراتيجية نحو رؤية الشركة، كما يمكن قياس التنفيذ في أجزاء فردية على طول سلسلة القيمة؛ وهذا يساعد في تحديد المجالات الحاسمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- تنشئ SPM لغة مشتركة بين جميع أجزاء الشركة، وبالتالي تمكنهم من التواصل بفعالية وشفافية (Chandrashekhar, Saxena, Gil, & Jain, 2017, p. 04-07)
- التحديد الدقيق للأهداف لجميع المستويات في الشركة، وإدارة الموارد بفعالية. كما تمكن SPM من قياس إنجازات الشركات باستخدام مؤشرات متوازنة (Kerr, p. 83).
- العمل على تحسين القدرة التنافسية للشركة، عن طريق تطوير ميزة تنافسية من خلال صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بطرق تضمن أن سلسلة القيمة متوافقة مع الاستراتيجيات، الأهم من ذلك أن لها دور في ضمان أن تتعلم الشركة من تجاربها السابقة (Chenhall, 2005, pp. 396-397).

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

- تطوير ثقافة أداء داخل الشركة تركز على خلق القيمة، هذا يعني أن جميع العاملين يفهمون الاستراتيجية، والدوافع والأولويات الرئيسية للشركة ودورهم في تحقيق ذلك (Kerr, p. 85).
 - التأثير على سلوك العاملين من خلال زيادة وضوح الدور، والكفاءة الذاتية، والتمكين النفسي، والحد من تضارب الأدوار وتعزيز العدالة التوزيعية والإجرائية، كما يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي ذي الحلقة المزدوجة (Kondo & Nishii, 2016, p. 146)
 - تحقيق التوافق الاستراتيجي من خلال إنتاج أفضل توليفة بين العوامل الخارجية (متطلبات السوق، المنافسين، الموردين، العملاء...) والعوامل الداخلية (القدرات والموارد الداخلية للشركة..). وتظهر هاته توليفة على شكل منتجات وعمليات تقدمها الشركة تتناسب مع ظروف البيئة الخارجية؛ كما تمكن SPM من مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة أعمال الشركة (Mitchell, 2013, p. 08).
 - توفير معلومات أفضل حول التقدم والنجاح الاستراتيجي (Ittnera, Larckera, & Randall, 2003, p. 717).
- مما سبق نستنتج أن تبني إدارة الأداء الاستراتيجي له دور في تحقيق التفوق الاستراتيجي، بحيث لها فوائد على المستوى التنظيمي وعلى المستوى الفردي. وقد تم تلخيص أهمية تبني SPM في الشكل (3.1).

الشكل (3.1): أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات النظرية.

الفرع الثالث : دورة إدارة الأداء الاستراتيجي

تعمل إدارة الأداء الاستراتيجي بالتوازي مع أنظمة الإدارة الاستراتيجية من أجل ضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجية الشركة. بحيث تعمل أنظمة الإدارة الاستراتيجية على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة، بينما تعمل إدارة الأداء الاستراتيجي على تقييم النتائج المتوصل إليها.

تقوم أنظمة الإدارة الاستراتيجية بصياغة رؤية الشركة، والتي تعبر عن الحالة المستقبلية المنشودة أي ما ترغب الشركة في تحقيقه (Hill, Jones, & Schilling, 2015, p. 15)، بحيث تجيب على السؤال ماذا نريد أن نصبح؟ ومن بعدها يتم صياغة رسالة الشركة، والتي تشير إلى بيان للهدف من وجود الشركة، والتي تميز به عن غيرها من الشركات المنافسة. بحيث تحدد

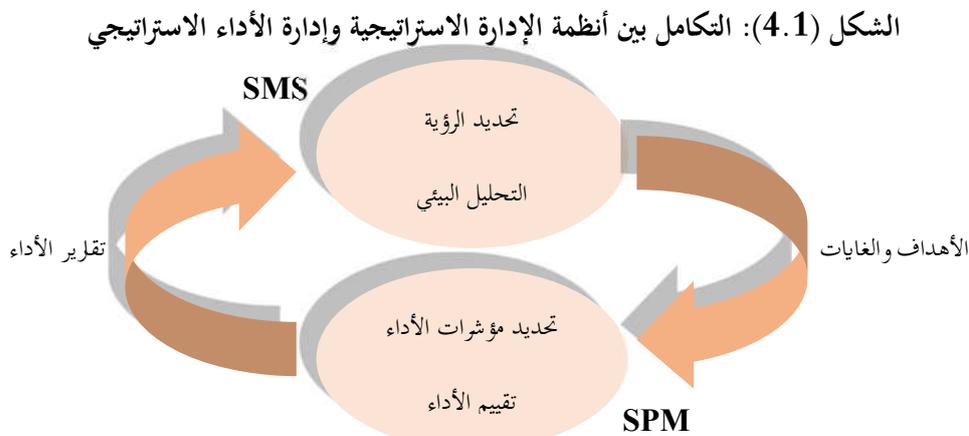
الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

الرسالة نطاق عمليات الشركة من حيث المنتج والسوق، وترسم على نطاق واسع الاتجاه المستقبلي للشركة. (David, 2011, p. 11)، كما تعمل أنظمة الإدارة الاستراتيجية بتحليل البيئة الخارجية للشركة، وذلك لتحديد الفرص والتهديدات التي قد ستؤثر على الشركة. يتم تحليل البيئة الخارجية على عدة مستويات وهي : مستوى البيئة الكلية والتي تهتم بدراسة العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والحكومية، والقانونية، والدولية، والتكنولوجية التي قد تؤثر على الشركة وصناعاتها. ومستوى بيئة الصناعة التي تعمل فيها الشركة؛ وهنا تهتم الشركة بتقييم الهيكل التنافسي لصناعة الشركة، كما يتطلب أيضا تحليل طبيعة ومرحلة وديناميكيات وتاريخ الصناعة، وتقييم تأثير العولمة على المنافسة داخل الصناعة. كما تقوم بتحليل البيئة الداخلية والتي ترتبط بما داخل الشركة؛ بحيث يتم مراجعة موارد وقدرات الشركة، لتحديد نقاط القوة والضعف في الشركة (Hill , Jones, & Schilling, 2015, p. 17).

عند الانتهاء من تحديد الاتجاه الاستراتيجي والتحليل البيئي، تقوم الشركة باختيار الاستراتيجية الأنسب من بين البدائل التي تم اقتراحها، ومن ثم يبدأ دور إدارة الأداء الاستراتيجي بحيث تتم ترجمة هاته الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف لكي يسهل تنفيذها، والتي بدورها يتم ترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات تستخدمها الشركة لتوجيه أداؤها.

بعد تنفيذ الاستراتيجية تعمل إدارة الأداء الاستراتيجي على مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية، والتحقق في الانحرافات، وفحص مدى التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (David, 2011, p. 292)، والهدف من هذه المقارنة الدورية هو ضمان اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية في الوقت المناسب (Ana-Maria, Constantin, & Radu, 2009, p. 279)، حيث تشير حلقة التغذية العكسية إلى أن إطار عمل إدارة الأداء الاستراتيجي مستمر، فبمجرد تنفيذ الاستراتيجية يجب مراقبة تنفيذها لتحديد مدى تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية، يتم إرجاع هذه المعلومات والمعرفة إلى أنظمة الإدارة الاستراتيجية من خلال حلقات التغذية العكسية، وتصبح مدخلات لمرحلة جديدة من صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. (Hill , Jones, & Schilling, 2015, p. 20)

نستنتج مما سبق أن إدارة الأداء الاستراتيجي (SPM) وأنظمة الإدارة الاستراتيجية (SMS) مكملة لبعضها البعض في إطار حلقة ديناميكية مستمرة تقوم (SMS) بتحديد الاستراتيجية الشاملة للشركة، في حين تتولى (SPM) ترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات أداء قابلة للقياس وضمان مواءمتها مع الاتجاه الاستراتيجي للشركة. تقوم (SPM) بتقييم وإعداد تقارير الأداء، تستخدم (SMS) هذه التقارير للقيام بالتعديلات اللازمة. وهذا ما سيوضحه الشكل (4.1)



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات النظرية.

المطلب الثالث : أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي

لقد أجبرت الضغوط المتزايدة للعولمة والمنافسة الشركات على العمل في بيئة سريعة التغيير ومعقدة وتمتاز بمستويات عالية من عدم اليقين، ولضمان الاستمرارية والبقاء أصبحت الشركات مجبرة على تحديد أهدافها وتتبع التقدم نحو تحقيقها، وهذا ما تقوم به أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي (SPMS) وهي جزء من إدارة الأداء الاستراتيجي؛ لذلك سنتطرق إلى تعريفها وأسس بناء نظام فعال ونماذج عنها.

الفرع الأول : تعريف أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي

دفع تعقيد أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي (SPMS) الباحثين إلى تقديم مجموعة متنوعة من التعريفات. ويعكس هذا التنوع وجهات النظر المختلفة التي يمكن من خلالها رؤية نظام SPMS . سنتطرق لبعض هذه التعريفات فيما يلي:

يعتبر **بيرني ووايدنر Burney & Widener** أن SPMS كنظام قياس الأداء الذي يحتوي على مؤشرين على الأقل ويرتبط باستراتيجية الشركة (Burney & Widener, 2007, p. 44) .

أما حسب **بينهرو دي ليما وآخرون Pinherio De lima And Al** فهو نظام يستخدم المعلومات لإحداث تغيير إيجابي في الثقافة والأنظمة والعمليات التنظيمية. يتم تحقيق هذا التأثير على الشركات من خلال الاتفاق على أهداف الأداء، وتخصيص وتحديد أولويات الموارد، وإبلاغ المديرين بمراجعة أو الحفاظ على السياسة أو الخطط الحالية لتحقيق هذه الأهداف (Pinheiro de Lima, Gouvea da Costa , & Angelis, 2009, p. 43).

يعتقد **تشوي، هشت، وتايلر Choi , Hecht, & Tayler** أنه نظام ترتبط فيه إستراتيجية الشركة بشكل صريح بمجموعة من مؤشرات الأداء، هذا ما يؤدي إلى تحسين العديد من الوظائف الرئيسية مثل الاتصال، والتقييم، وتطوير الإستراتيجية (Choi, Hecht, & Tayler, 2012, p. 05)

أما **كوندو ونيشي Kondo And Nishii** فعرفوا SPMS على أنه نظام إداري يؤثر بشكل فعال على عاملين في الشركة لتنفيذ الاستراتيجية على النحو المنشود والقيام بالإجراءات التصحيحية أو إعادة صياغته وفقا للظروف المتغيرة (Kondo & Nishii, 2016, p. 146)

أما **أبوهامي Appuhami** فيرى SPMS على أنه أنظمة متكاملة ذات مؤشرات متعددة الأبعاد تساعد المديرين على تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التنظيمية (Appuhami, 2017, p. 2203).

حسب **أختار وسوشيل Akhtar And Sushil** هو نظام يحتوي على مجموعة من مقاييس الأداء أو مؤشرات الأداء الرئيسية لتحديد الكفاءة والإنتاجية والجودة وفعالية الإجراءات التي تتخذها الشركة من أجل مراقبة العمليات والتحكم فيها وإدارتها وتنفيذها. يجب أن تكون المعلومات الناتجة عن النظام دقيقة وذات معنى وفي الوقت المناسب ويمكن الوصول إليها بسهولة (Akhtar & Sushil, 2018, p. 924). ويوضح الجدول (2.1) تحليل التعريفات المقدمة.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

الجدول (2.1): تحليل تعريف نظام قياس الأداء الاستراتيجي

العناصر التي ركز عليها التعريف				التعريف
التعقيب	مساهمة SPMS	خصائص SPMS	العمليات المسؤول عنها SPMS	
لم يحدد نوع المؤشرات المعتمد عليها؛ لم يحدد كيفية ارتباطه باستراتيجية الشركة.		يعتمد على مؤشرين على الأقل؛ مرتبط باستراتيجية الشركة.		تعريف Burney & Widener
يركز على مراجعة السياسات أو الحفاظ عليها، ولكن SPMS يشمل نطاقاً أوسع من الإجراءات	إحداث تغيير إيجابي	نظام يعتمد على معلومات	صياغة أهداف الأداء؛ تحديد أولويات الموارد؛ وإبلاغ المديرين بمراجعة أو الحفاظ على السياسة أو الخطط الحالية	تعريف Pinherio De lima And Al
لم يحدد العمليات التي يقوم بها SPMS.	تحسين العديد من الوظائف الرئيسية	ارتباط استراتيجية الشركة بمجموعة من المؤشرات.		تعريف Choi , Hecht, & Tayler
التركيز على سلوك العاملين فقط؛ بينما دور SPMS أوسع من ذلك.	التأثير في العاملين ودفهم لتنفيذ الاستراتيجية بأكثر فعالية	نظام إداري	تنفيذ الاستراتيجية؛ القيام بالإجراءات التصحيحية؛ تكييف الاستراتيجية مع الظروف المتغيرة	تعريف Kondo And Nishii
إهمال دور SPMS في صياغة الاستراتيجية	مساعدة الإدارة على تنفيذ وتقييم الاستراتيجية.	نظام متكامل يعتمد على مؤشرات متعددة		تعريف Appuhami
لم يذكر دور SPMS في الربط الاستراتيجية بالعمليات التشغيلية		يعتمد على مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية؛ المعلومات الناتجة عن SPMS يجب أن تكون دقيقة، وذات معنى وفي الوقت المناسب؛ سهولة الوصول للمعلومات	مراقبة العمليات والتحكم فيها وإدارتها	تعريف Akhtar And Sushil

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الدراسات الأدبية

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

نلاحظ من الجدول (2.1) أن تعريفات نظام قياس الأداء الاستراتيجي تهم إما بذكر الوظائف التي يؤديها، أو تتطرق إلى مجموعة الخصائص التي يتميز بها، أو ذكر مساهمته في تحسين الأداء الاستراتيجي. كما أن كل التعريفات ترى أن SPMS له قدرة على القيام بالتعديلات اللازمة استجابة للتغيرات البيئي (رد فعل)، بينما تظهر فعالية SPMS عندما يوفر المعلومات للشركة من أجل اتخاذ قرارات استباقية. ومنه يمكننا استنتاج تعريف ل SPMS وهو نظام معلومات متكامل، يقوم بربط وإيصال استراتيجية الشركة بجميع المستويات الإدارية، يستخدم مؤشرات متعددة الأبعاد، يقوم بتوفير المعلومات اللازمة لصياغة الاستراتيجية، كما يقوم بعملية التقييم الاستراتيجي، يساعد الشركات على اتخاذ قرارات علاجية للتكيف مع التغيرات أو قرارات استباقية لتحسين الأداء.

الفرع الثاني : أسس بناء نظام فعال لقياس الأداء الاستراتيجي

قد يختلف تطبيق نظام قياس الأداء الاستراتيجي بين الشركات، وذلك بسبب اختلاف الاستراتيجيات واختلاف الصناعات التي تنشط فيها... ولكن لتحقيق أقصى قدر من الفعالية، لا بد من توفر مجموعة من الأسس ولعل أهمها:

- يجب أن يكون النظام مملوكا ومدعوما أي يجب أن يمتلك كل مستوى إداري نظام قياس خاص به، فعلى المستوى الأعلى توضع مؤشرات لقياس استراتيجية الشركة ككل، وأما في المستوى التنفيذي فيتم قياس استراتيجيات الوظائف المختلفة (Meekings, 1995, p. 06). كما يجب أن يحظى SPM بالدعم في جميع أنحاء الشركة، وذلك من خلال منح العاملين الحق في المشاركة في وضع المؤشرات بدلا من أن تكون مفروضة من الإدارة العليا، فهذا يساهم في تحسين فهم الأهداف الاستراتيجية في جميع أنحاء الشركة (CIMA, 2002, p. 04). حيث يتفق الأكاديميون بالإجماع تقريبا على أن دعم الإدارة العليا يساهم في فعالية تنفيذ نظام قياس الأداء الاستراتيجي وتناوجه الإيجابية (Parisi, 2012, p. 74)
- يجب تطوير ثقافة يتم فيها تقييم مساهمة العامل في أهداف الشركة وتنفيذ الاستراتيجية. كما يجب أن يتم ربط مؤشرات قياس الأداء بأنظمة الحوافز (CIMA, 2002, p. 06).
- التخطيط الاستراتيجي الفعال لتنظيم عمليات الشركة بشكل استراتيجي، يجب تطوير مخطط مفاهيمي متكامل لنظام الأهداف يقوم بالربط بين الشركة وجميع وحداتها التشغيلية. والهدف من هذا هو تشكيل آلية لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي
- يجب أن تكون الأهداف الاستراتيجية مرتبطة بمؤشرات، ويجب أن تكون قابلة للترجمة، كما يجب أن تكون قابلة للقياس. كما لا بد من الابتعاد عن صياغة الأهداف الاستراتيجية الضيقة والغامضة، ولا بد أن تراعي الأهداف الاستراتيجية اهتمامات الوحدات المختلفة (Mitchell, Nielsen, Nørreklit, & Nørreklit, 2013, p. 19)، (Chandrashekhar, Saxena, Gil, & Jain, 2017, p. 09).
- يجب أن يتضمن كلاً من المؤشرات المالية وغير المالية لتوفير المعلومات الضرورية التي تسمح للمديرين بتتبع النتائج المالية مع مراقبة التقدم في بناء القدرات ومعرفة الموارد غير الملموسة المطلوبة للنمو المستقبلي في الوقت نفسه (Mohamed, Hui, Abdul Rahman, & Abdul Aziz, 2010, p. 03)
- يجب الحذر من التعمق في البيانات غير الضرورية، وذلك من خلال التركيز على المؤشرات المهمة، فالشركة بحاجة إلى تحديد أولويات من خمسة إلى ثمانية أهداف استراتيجية، واختيار مجموعة من المؤشرات يمكن التحكم في كل منها.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

- بناء نظام تواصل فعال، فمن العوائق الشائعة التي تحول دون تبني مفهوم الأداء الاستراتيجي هو التواصل غير الفعال بين الإدارة العليا والإدارة التشغيلية بشأن أهمية وأهداف الأداء الاستراتيجي، غالباً ما يعود جذور هاته المشكلة أن كبار القادة لم يحددوا بوضوح الاستراتيجية، وبالتالي يصعب عليهم توضيحها بشكل مقنع للعاملين. وقد تفسر الإدارة الوسطى أن نظام الأداء الاستراتيجي على أنها مجرد تقارير إضافية وليست مبادرة استراتيجية (Chandrashekhar , Saxena , Gil, & Jain, 2017, p. 15).
- عند بناء نظام SPMS لابد من التأكد أن يكون الهدف منه التأثير بشكل غير مباشر في الأداء الإجمالي للشركة، لأنه من المفترض منه أن يساعد في عملية صنع القرار، يتمثل أحد القيود في معظم الدراسات حول فعالية SPMS في تركيزها على نتائج المستوى الثاني (الأداء الإجمالي) بدلا من المستوى الأول (المعلومات التي تدعم عملية صنع القرار). في هذا المستوى، يتمثل الهدف من نظام SPMS المحدد جيدا في توفير دعم مكثف في عملية اتخاذ القرار، والذي لا يؤدي بالضرورة إلى أداء أفضل. فالأداء يتأثر بعوامل أخرى (Silvi , Bartolini , Raffoni, & Visani, 2015, p. 202).

كما سبق نلاحظ أن هناك العديد من الأسس لبناء نظام قياس الأداء الاستراتيجي، وقد تناولت بعض الدراسات الأسس التي يجب توفرها في الإدارة العليا، بينما البعض الآخر ركز على الأسس المرتبطة بطريقة صياغة الأهداف وتحديد المؤشرات، ولكننا نعتقد أنه يجب ذكر الأسس المرتبطة بالموارد البشرية، فهذه الأخيرة تعتبر الركيزة المحورية للشركات وقدراتها تؤثر بشكل مباشر على التنفيذ الناجح لهذا النظام. ونذكر بعض هذه الأسس فيما يلي:

القدرة على تقبل التغيير : عند الانتقال من نظام قياس الأداء التقليدي إلى الاستراتيجي يتطلب على العاملين التخلي عن بعض الممارسات الحالية وتبني ممارسات جديدة، لذلك يجب توفر القدرة على تقبل التغيير من أجل التنفيذ السلس للنظام؛ أي يجب أن تتوفر لديهم المرونة للتكيف مع التغيير وتعديل أساليب عملهم إن لزم الأمر؛

القدرة على مشاركة المعرفة: يجب أن يكون العامل قادرا على مشاركة المعرفة ودعم زملائه، وتقديم الملاحظات حول عمليات قياس الأداء؛

القدرة على مواءمة الأهداف: يجب أن يكون العامل قادرا على مواءمة أهدافه الشخصية مع أهداف الشركة؛

الرغبة في التعلم: قدرة العامل على التعلم من التجارب السابقة وتطوير مهاراته؛

استعداد العامل للقياس مقابل أهداف محددة مسبقا. ونلخص من خلال الشكل (5.1) أهم الأسس لبناء نظام SPMS فعال داخل الشركة.

الشكل (5.1): أسس بناء نظام قياس أداء استراتيجي فعال

أسس مرتبطة بالإدارة العليا	أسس مرتبطة بالموارد البشرية	أسس مرتبطة بصياغة الأهداف والمؤشرات
توفير الالتزام والدعم اللازم؛ التخطيط الاستراتيجي الفعال؛ تطوير ثقافة التقييم والمساءلة؛ توفير نظام قياس أداء لكل مستويات؛ بناء نظام تواصل فعال	القدرة على تقبل التغيير؛ القدرة على مشاكة المعرفة؛ القدرة على مواءمة الأهداف؛ الرغبة في التعلم؛ استعداد العامل للقياس	أن يهدف للتأثير بشكل غير مباشر في الأداء؛ الابتعاد عن الأهداف الضيقة والغامضة؛ مراعاة اختلاف الوحدات؛ ارتباط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات؛ التركيز على المؤشرات الهامة؛ قابلية للقياس والترجمة.

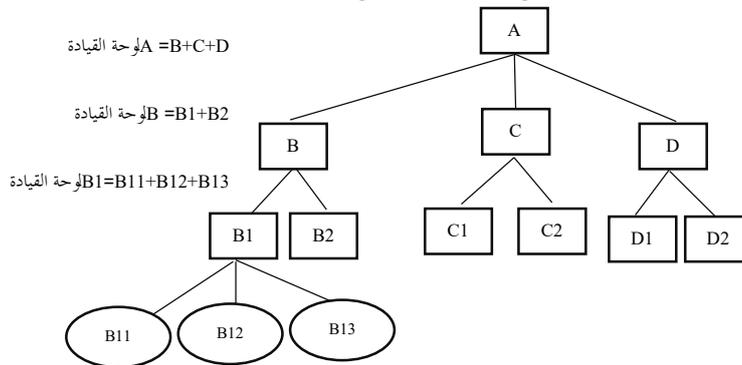
المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات النظرية

الفرع الثالث : نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

يتطلب اقتصاد المعرفة الذي تعتبر الموارد غير الملموسة من أهم محركاته؛ رؤية أوسع للأداء تتجاوز المؤشرات المالية التقليدية، وهذا ما أدى إلى ازدياد أهمية المؤشرات غير المالية ومحاولة ربط الاستراتيجية بالإجراءات التشغيلية، حاول العديد من الباحثين تقديم نماذج لقياس الأداء الاستراتيجي. نذكر منها:

1- **لوحة القيادة Tableau de Bord** : تعد لوحة بورد من أقدم النماذج حيث قد يرجع تاريخ استخدامها إلى عام 1932. تم إدخال العديد من التغييرات عليها، لذلك توجد العديد من الإصدارات لها (Bourguignon , Malleret , & Nørreklit, 2004, p. 116). تم اقتباس فكرة هذا النموذج من لوحة العدادات التي يستخدمها كل من الطيارين وسائقي السيارات. ظهر نظام إدارة أداء Tableau de Bord في فرنسا في مطلع هذا القرن، وتم إعطائه الطابع الرسمي سنة 1950. تم تطوير هذا المفهوم أولاً لتحسين عمليات الإنتاج من خلال فهم العلاقات بين السبب والنتيجة ولاحقاً تم تطبيقه على الإدارة العليا لتزويدهم بمؤشرات لمراقبة الأداء ومقارنته بالأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (Epstein & Manzoni, 1998, p. 191). يمكن تعريفها على أنها أداة للإدارة العليا للشركة، تتيح لها رؤية شاملة وسريعة لعملياتها وحالة بيئتها (Bourguignon , Malleret , & Nørreklit, 2004, p. 116). ويوضح الشكل (6.1) التداخل بين لوحات القيادة في الشركة.

الشكل (6.1): تداخل لوحة القيادة



المصدر: (Epstein & Manzoni, 1998, p. 192)

يبدأ إنشاء لوحة القيادة على مستوى الإدارة العليا (المستوى A)، حيث تتم صياغة الأهداف الاستراتيجية، ثم يتم تفويض المسؤوليات إلى المستويات (B, C, D)، وبدوره يتم تطوير الأهداف الخاصة بكل مستوى. وتتوالى هاته العمليات وصولاً إلى المستويات الأدنى. ولا بد من دمج مختلف اللوحات في النظام من أجل الحفاظ على تماسكها الهرمي والوظيفي. كما يوصى باستكمال المؤشرات المالية بالمؤشرات المادية (عكس المؤشرات المالية) تشمل الجودة، المؤشرات الاجتماعية، المؤشرات الموجهة للعملاء، والموجهة للعملية، المنظور التعليمي (Bourguignon , Malleret , & Nørreklit, 2004, p. 117).

2- **مصفوفة قياس الأداء The performance measurement matrix** : تم تقديم مصفوفة قياس الأداء لأول مرة في عام 1989 بواسطة Keegan et al. بحيث يتم تصنيف المؤشرات على أنها الداخلية والخارجية ومكلفة وغير مكلفة. تكمن قوة مصفوفة قياس الأداء في الطريقة التي تسعى بها إلى دمج فئات مختلفة من أداء الأعمال (Neely, Kennerley , &

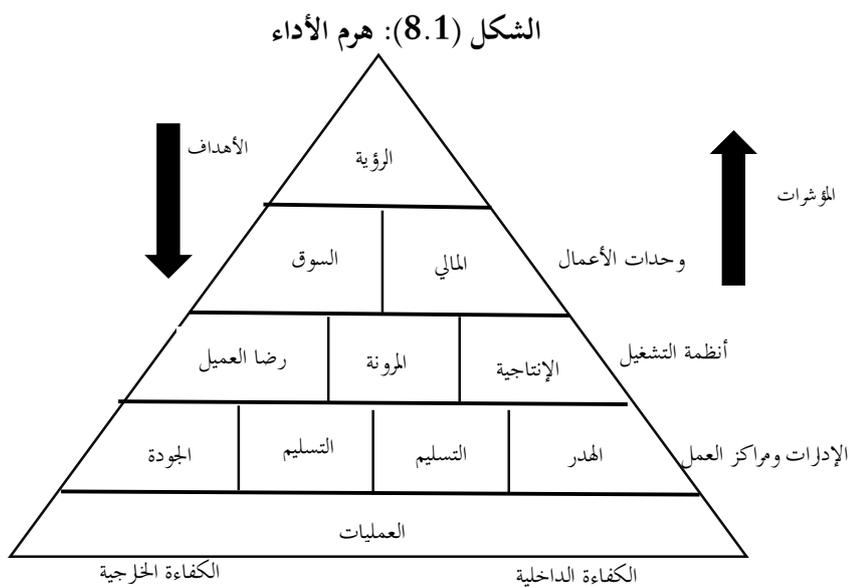
الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

(Adams, Performance measurement frameworks: a review, 2007, p.145). ويوضح الشكل أدناه مصفوفة الأداء.



المصدر: (Neely, Kennerley , & Adams, Performance measurement frameworks: a review, 2007, p.145)

3- هرم الأداء **the performance pyramid**: أو ما يعرف بنظام الذكي SMART، الذي اقترحه Cross and Lynch سنة 1992، يهدف إلى ربط إستراتيجية الشركة بعملياتها (Tangen, 2004, p. 732). يترجم هذا النموذج الأهداف الاستراتيجية من الأعلى إلى الأسفل وقياس المؤشرات من الأسفل إلى الأعلى. تبدأ الإدارة العليا بصياغة الرؤية، ثم تحدد أهداف وحدات العمل من حيث السوق والمعايير المالية، مع وضع استراتيجيات لتحقيقها. يركز النجاح على تحقيق أهداف قصيرة الأجل مثل التدفق النقدي والربحية، وأهداف طويلة الأجل كالنمو واختراق السوق. يدعم نظام تشغيل الأعمال الاستراتيجية عبر تحديد أولويات مثل رضا العملاء والمرونة والإنتاجية. تترجم الأهداف إلى مؤشرات تشغيلية محددة تشمل الجودة، والتسليم، ووقت العملية، والتكلفة، تعتبر مفاتيح لتحقيق النتائج (Cross & Lynch, 1988/89, p. 26- 28). وهذا ما يوضحه الشكل (8.1).



المصدر: (Cross & Lynch, 1988/89, p. 25).

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

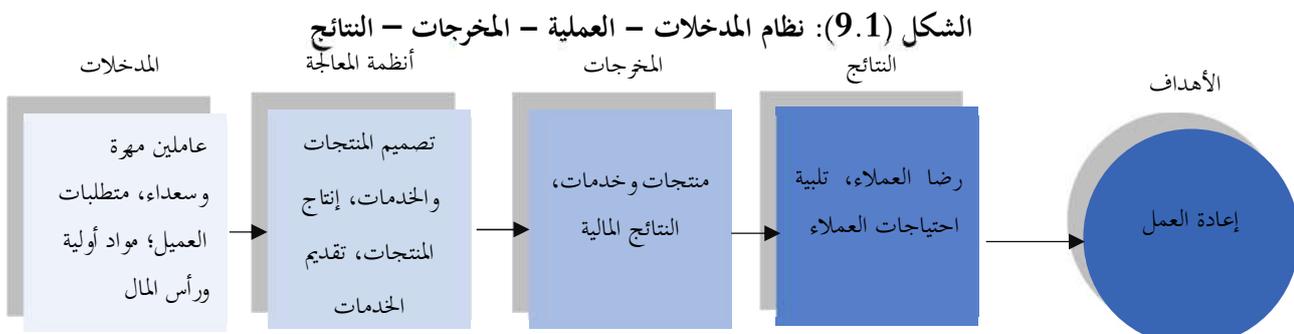
4- إطار النتائج والمحددات **The Results and Determinants Framework**: بعد دراستهم لقياس الأداء في الصناعات الخدمية، اقترح Fitzgerald et al سنة 1991 هيكل يتكون من ستة مؤشرات للأداء مصنفة تحت فئتين: النتائج، والمحددات. المؤشرات التي تدخل ضمن النتائج هي القدرة التنافسية، الأداء المالي، وتلك المؤشرات التي تركز على المحددات هي الجودة، المرونة، استخدام الموارد، والابتكار، يعكس هذا مفهوم السببية، مما يشير إلى أن النتائج التي تم الحصول عليها هي دالة لأداء الأعمال السابق فيما يتعلق بمحددات محددة (Kennerley & Neely, 2004, p. 147). وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (3.1): إطار النتائج والمحددات

نوع القياس	مؤشرات الأداء
النتائج	القدرة التنافسية
	الحصة السوقية النسبية، التموضع التنافسي، نمو المبيعات، مؤشرات قاعدة العملاء
المحددات	الأداء المالي
	الربحية، السيولة، هيكل رأس المال، نسب السوق
	جودة الخدمة
	المصدقية، الاستجابة، الجماليات، النظافة، الود، الاتصالات، الكياسة، التوفر، الحماية، الحجم
	المرونة
	مرونة الحجم، مرونة سرعة التسليم، مرونة المواصفات
استخدام الموارد	الإنتاجية، الفعالية
الابتكار	الأداء الابتكاري للعمليات، الأداء الابتكاري الفردي

المصدر: (Brignall, Fitzgerald, Johnston, & Silvestro, 1991, p. 36)

5- نظام المدخلات - العملية - المخرجات - النتائج: قام براون سنة 1996 بتطوير نموذج العملية الكلية للشركة، بحيث ينشئ هذا النموذج الروابط بين خمس مراحل في عملية الأعمال ومؤشرات أدائها، والتي تشمل المدخلات وأنظمة المعالجة والمخرجات والنتائج والأهداف. يفترض النموذج مجموعة خطية من العلاقات بين هذه المراحل، مع تحديد كل عامل سابق للعامل التالي. (Neely, Kennerley, & Adams, 2007, pp. 146-147). ويوضح الشكل أدناه هذا النظام.



المصدر: (Neely, Kennerley, & Adams, Performance measurement frameworks: a review, 2007, p. 147)

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

6- منشور الأداء **The Performance Prism**: يتكون من خمسة جوانب مترابطة، يهتم الوجه الأول برضا أصحاب المصالح، يتم تحديد جميع الأطراف التي من الممكن أن يكون لها تأثير على أداء ونجاح الشركة (المساهمين، العملاء، العاملين، جماعات الضغط، الوسطاء....) ومن ثم تحديد احتياجاتهم من الشركة. يركز الوجه الثاني على الإستراتيجيات التي يجب وضعها لضمان تلبية رغبات واحتياجات أصحاب المصلحة. أما الوجه الثالث لمنشور الأداء وهو الذي يتعلق بالعمليات التي يتعين على الشركة القيام بها من أجل نجاح في تنفيذ الاستراتيجية، أما رابعا فهو الوجه الذي يهتم بالقدرات التي تحتاجها الشركة من أجل تنفيذ العمليات بحيث يتم تقييم ما إذا كانت لديها القدرات المطلوبة، أو لديها خطط للحصول عليها، وما إذا كانت تحافظ عليها. أما الوجه الخامس والأخير هو جانب مساهمة أصحاب المصلحة، بحيث يهتم بالعلاقة التبادلية بين الشركة وأصحاب المصلحة (Neely, Adams , & Crowe, The performance prism in practice, 2001, pp. 06-07)

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الاستراتيجي

يعتمد قياس الأداء الاستراتيجي على عدة جوانب وذلك لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ولهذا السبب تشتمل نماذج قياس الأداء الحديثة على مجموعة متنوعة من الأبعاد، وتختلف أهمية الأبعاد باختلاف نشاط الشركة وحجمها... ولذلك سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى بطاقة الأداء المتوازن وأهم أبعاد الأداء.

المطلب الأول : أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أشهر نماذج قياس الأداء الاستراتيجي، بحيث اعتمدت على أربعة أبعاد لقياس الأداء، تساعد BSC الشركات على ربط أهدافها الإستراتيجية بإجراءات على مستويات إدارية مختلفة. لذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تاريخ ظهور BSC، وتعريفها.

الفرع الأول: تاريخ بطاقة الأداء المتوازن

شهدت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تطورا ملحوظا عبر الزمن، حيث مرت بعدة مراحل متتابعة حتى وصلت إلى شكلها الحالي. وفيما يلي استعراض لهذه المراحل :

1- **بداية التسعينات**: قام معهد Nolan Norton، الذراع البحثية لشركة KPMG وهي شبكة دولية من شركات التدقيق والاستشارات بإجراء دراسة بحثية بعنوان "قياس الأداء في شركة المستقبل"، وكان السبب وراء هذه الدراسة الانتقادات التي طالت أنظمة قياس الأداء التقليدية. قاد ديفيد نورتون (الرئيس التنفيذي لشركة Nolan Norton) الدراسة، أما التوجيه الأكاديمي فكان من قبل روبرت كابلان. بحيث اجتمع ممثلون من اثني عشرة شركة التي تنشط في قطاعات التصنيع والخدمات، والصناعات الثقيلة والتكنولوجيا الفائقة - مرتين شهريا طوال عام 1990 لتطوير نموذج جديد لقياس الأداء (Kaplan & Norton , 1996, p. VII).

قام فريق المشروع بدراسة تحليلية للنماذج المبتكرة لأنظمة قياس الأداء آنذاك، وتم تقديم مجموعة متنوعة من الأفكار خلال النصف الأول من الدراسة، وخلصت المناقشات الجماعية إلى ضرورة تبني نظام قياس متعدد الأبعاد باعتباره أكثر تناسبا مع احتياجات الشركات، وفي الأخير تم تطوير "بطاقة الأداء المتوازن"، والتي تتمركز حول أربع محاور متميزة - المالية، والعملاء،

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

والعمليات الداخلية، والابتكار والتعلم. يعكس الاسم التوازن المقدم بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وبين المؤشرات المالية وغير المالية، وبين المؤشرات المتأخرة والرائدة، وبين محاور الأداء الخارجية والداخلية (Kaplan & Norton , 1996, p. VII).

2- سنة 1992: وبعد ظهور BSC، حاول العديد من المشاركين في المشروع في بناء نماذج أولية في مواقع تجريبية في شركاتهم، ومن ثم قدموا مجموعة من التقارير حول مدى نجاحهم في التنفيذ والعواقب والفرص المتاحة لـ BSC. وفي نهاية الدراسة ووثق كل من نورتون وكابلان نتائج هاته الدراسة في أول مقال يتحدث عن BSC المعنون بـ "بطاقة الأداء المتوازن - المؤشرات التي تحرك الأداء"، الذي تم نشره في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو (يناير - فبراير 1992). ومن ثم تلقى الباحثان العديد من الاتصالات من كبار المسؤولين التنفيذيين لمساعدتهم على تطبيق BSC في شركاتهم. أدت هذه الجهود إلى بروز اثنان من المديرين التنفيذيين، Norman Chambers الذي كان آنذاك الرئيس التنفيذي لشركة Rockwater، و Larry Brady نائب الرئيس التنفيذي (الذي تمت ترقيته لاحقا إلى رئيس) لشركة FMC، الذي كانا لهما مساهمة بشكل خاص في توسيع نطاق تطبيق بطاقة قياس الأداء. بحيث رأى Brady و Chambers أن BSC هي أكثر من مجرد نظام قياس. أراد كلاهما مواءمة نظام القياس الجديد مع الاستراتيجيات الجديدة. وبالتالي تم تسليط الضوء على أهمية ربط الإجراءات في BSC باستراتيجية الشركة. على الرغم من أن هذه الرؤية تبدو واضحة، إلا أن معظم الشركات في الواقع، حتى تلك التي تطبق أنظمة جديدة لقياس الأداء، لم تكن تقوم بمواءمة المؤشرات مع الاستراتيجية. وصف Kaplan and Norton أهمية اختيار المؤشرات على أساس النجاح الاستراتيجي في مقالتهما الثانية في هارفارد بيزنس ريفيو بعنوان "وضع بطاقة الأداء المتوازن في العمل"، التي نُشرت في سبتمبر - أكتوبر 1993 (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. VIII)

وبالتالي تم ربط مؤشرات BSC معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة، بحيث وصفت هذه العلاقات المسار الاستراتيجي - كيف ستؤدي الاستثمارات في إعادة تشكيل مهارات العاملين وتكنولوجيا المعلومات والمنتجات والخدمات المبتكرة إلى تحسين الأداء المالي في المستقبل بشكل كبير. كشفت التجارب أن الرؤساء التنفيذيين المبتكرين استخدموا بطاقة الأداء المتوازن ليس فقط لتوضيح الإستراتيجية وتوصيلها، ولكن أيضا لإدارة الإستراتيجية. وهذا ما أدى إلى تطور بطاقة الأداء المتوازن من نظام قياس جديد إلى نظام للإدارة الاستراتيجية. وتم تلخيص هذه التطورات في مقال ثالث، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام إدارة استراتيجي"، هارفارد بيزنس ريفيو (يناير - فبراير 1996). (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. IX).

الجدول (4.1): أهم الإصدارات عن بطاقة الأداء المتوازن

ملخص عن الإصدار	سنة النشر	إصدارات Kaplan And Norton
يعتبر أول مقال يتحدث عن BSC، بحيث تم التطرق من خلاله إلى المفهوم والمحاور الأربعة (المالية، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو).	1992	The Balanced Scorecard— Measures that Drive Performance
تعمق هذا الكتاب في إطار عمل BSC، بحيث تناول بالتفصيل كيفية قياس الأهداف الاستراتيجية في المحاور الأربعة، كما قدم مفهوم "الخراطيم الإستراتيجية" كأداة مرئية لترجمة الإستراتيجية إلى أهداف تشغيلية.	1996	Scorecard: The Balanced Translating Strategy into Action

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

ملخص عن الإصدار	سنة النشر	إصدارات Kaplan And Norton
ركز هذا الكتاب على المبادئ الخمسة لبناء شركة تركز على الاستراتيجية: إدارة التغيير من خلال القيادة التنفيذية؛ ترجمة الإستراتيجية إلى شروط تشغيلية؛ مواءمة الشركة للاستراتيجية؛ الدافع لجعل استراتيجية وظيفية الجميع؛ حوكمة لجعل الإستراتيجية عملية مستمرة	2000	The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Drives Business Success
توسّع هذا الكتاب في المبدأ الثاني أي خرائط الاستراتيجية، من خلال تقديم إطار عام لترجمة الإستراتيجية إلى أهداف مرتبطة، في علاقات السبب والنتيجة، عبر محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.	2003	Strategy Maps : converting intangible assets into tangible outcomes.
توسّع هذا الكتاب في مبدأ المواءمة؛ أي المبدأ الثالث وأظهر كيفية استخدام خرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء لمواءمة الوحدات التنظيمية.	2006	Alignment : using the bsc to create corporate synergies
يسلط هذا الكتاب الضوء على دور BSC ليس فقط في قياس الأداء ولكن أيضا في قيادة تنفيذ الإستراتيجية. ويقدم إرشادات لتغلب على تحديات التنفيذ المشتركة ودمج BSC مع أطر الإدارة الأخرى.	2008	The execution premium linking strategy to operations for competitive advantage

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات النظرية

مرت **BSC** بعدة مراحل تطويرية عبر الأجيال لتواكب مفهوم الاستدامة. ركز الجيل الأول على استخدام مؤشرات مالية وغير مالية لقياس الأداء وتقييمه، إلا أن غياب الترابط بين هذه المؤشرات تسبب في مواجهة الشركات لصعوبات عند التطبيق. استجابة لذلك ظهر الجيل الثاني الذي ركز على ربط استراتيجيات الشركة بمستوياتها الإدارية المختلفة من خلال دمج مؤشرات الأداء. ثم تطورت **BSC** من أداة لقياس الأداء إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية، مما أدى إلى ظهور الجيل الثالث. ومع تزايد الضغوط على الشركات وتعاضم أهمية الاستدامة، تم دمج مفهوم الاستدامة في بطاقة الأداء المتوازن. ويوضح الشكل (10.1) أبرز التطورات التي طرأت على هذا النظام.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

الشكل (10.1): التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

تطور مفهوم BSC

بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

تطبيق واسع لمفهوم BSC، كما قام القرح العديد من العلماء والممارسين طرقًا مختلفة لدمج اعتبارات الاستدامة في إطار BSC التقليدي. يتضمن هذا غالبًا إضافة محور خامس يركز بشكل خاص على القضايا البيئية والاجتماعية.

الجيل الثالث

تطور BSC من نظام لقياس الأداء إلى نظام للإدارة الاستراتيجية، وتم توثيق هذا في مقال بعنوان "استخدام BSC كنظام للإدارة الاستراتيجية"

الجيل الثاني

تطور BSC بحيث تم ربط نظام قياس الأداء باستراتيجية الشركة من خلال علاقات السبب والنتيجة، وتم توثيق هذا في مقال بعنوان "وضع BSC في العمل"

الجيل الأول

ظهور BSC كنظام قياس أداء متعدد الأبعاد، وتم نشر النتائج في مقال المعنون بـ "بطاقة الأداء المتوازن - المؤشرات التي تحرك الأداء"

رعاية معهد Nolan Norton للدراسة

بحنية بهدف إيجاد نظام قياس جديد

السنوات

1990

1992

1993

1996

من 2000 إلى يومنا هذا

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات النظرية

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

الفرع الثاني : تعريف بطاقة الأداء المتوازن

منذ ظهور BSC سنة 1992 اهتم العديد من الباحثين بدراساتها وتحليلها، مما أدى إلى تعدد واختلاف تصوراتهم حولها. لذلك نذكر التعريفات التالية:

عرف **Kaplan & Norton** بطاقة الأداء المتوازن على أنها إطار شامل يساعد الشركة على تحويل رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، المترابطة والمتناسكة، النتائج التي ترغب الشركة في الوصول إليها وتوضيح الدوافع التي تؤدي لها (Kaplan & Norton, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, 1996, p. 56).

كما عرفها **Nerrekliit** هي نظام تحكم استراتيجي، فهي أداة تقوم بشكل منهجي بتوسيع مجالات القياس من خلال إدراج المؤشرات غير المالية للمحاسبة التقليدية التي تعتمد على المؤشرات المالية فقط، بحيث تكون هاته المؤشرات مرتبطة بعضها البعض في سلسلة سببية (Nerrekliit, 2000, pp. 81-82).

كما تم تعريفها على أنها إطار متعدد الأبعاد يترجم استراتيجية الشركة إلى أهداف محددة قابلة للقياس، بحيث يتضمن ذلك مجموعة من المؤشرات المالية، تشير إلى نتائج الإجراءات، والمؤشرات غير المالية التي تعتبر محركات للأداء المستقبلي. عادة ما يتم تطوير 15-20 مؤشرا في الأبعاد الأربعة (Maltz, Shenhar , & Rei, 2003, p. 189).

عرفها **Davis & Albright** هي وسيلة لإيصال المبادرات الاستراتيجية طويلة الأجل إلى وحدات الأعمال وتحقيقها على المدى الطويل، بحيث تترجم BSC الأهداف في رسالة الشركة إلى خارطة استراتيجية التي تعبر عن إجراءات محددة يتبناها العاملون، كما تحدد الخارطة علاقات السبب والنتيجة بين تلك الإجراءات والأهداف (Davis & Albright, 2004, p. 137).

عرفها **Eilat, Golany, & Shtub** هي أداة إدارة تتكون من مجموعة من المؤشرات المرتبة في مجموعات، ويشار إليها بالبطاقات. ترتبط الإجراءات بأربعة محاور رئيسية، وتهدف إلى تزويد كبار المديرين برؤية شاملة لأعمالهم. تجمع BSC بين المؤشرات المالية والتشغيلية، وتركز على كل من الأهداف قصيرة وطويلة الأجل للشركة (Eilat, Golany, & Shtub, 2008, p. 896).

نلاحظ مما سبق أن معظم تعريفات BSC متشابهة، إلا أن هناك اختلاف في التركيز. المجموعة الأولى وهي تعريف **Kaplan and Norton, Maltz and Al, Eilat and Al Nerrekliit** وهي التي اهتمت بذكر استخدام BSC لمؤشرات متنوعة مالية وغير مالية، هذه التعاريف تعبر عن الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن، أما المجموعة الثانية تشمل تعريف **Davis & Albright**، وهي التي بالإضافة لذكرها تنوع المؤشرات اهتمت بالروابط السببية بين هذه المؤشرات وهي التي تعبر عن الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

ويوجد الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن وهو عبارة عن نوع الثاني BSC + تنفيذ استراتيجية الشركة من خلال تحديد الأهداف وخطط العمل والنتائج، ومن خلال ربط الحوافز بإجراءات BSC. (Speckbacher , Bischof , & Pfeiffer , 2003, p. 368)

المطلب الثاني : المحور المالي ومحور العملاء

يعتبر المحور المالي ومحور العملاء من BSC النتائج التي تسعى الشركات إلى تحقيقها، بحيث يهدف المحور المالي لتوليد الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين. بينما يركز محور العملاء على مواءمة استراتيجية الشركة مع توقعات العملاء، مما قد يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء. لذلك سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم النقاط حول المحورين.

الفرع الأول : مفاهيم أساسية حول المحور المالي

تسعى الشركات منذ القدم لفهم وقياس أدائها المالي، فهذا الأخير هو الذي يضمن بقاء واستمرارية الشركة، وبالرغم من أن BSC تتضمن رؤية أوسع للأداء، إلا أنها لم تحمل الدور الحاسم للمؤشرات المالية، بل سعت لتوفير إطار لمواءمة الأهداف المالية مع الأهداف في باقي المحاور.

أولاً : تعريف الأداء المالي

يشير الأداء المالي حسب Kaplan & Norton إلى مدى مساهمة استراتيجية الشركة في تحسين صافي الأرباح، وعادة ما ترتبط الأهداف المالية بالربحية، وبالتالي يتحسن الأداء المالي للشركة من خلال نهجين أساسيين - نمو الإيرادات وتحسين الإنتاجية (Kaplan & Norton , 2004, p. 50)، كما تم تعريفه حسب Yang, Hong, & Modi على أنه درجة نجاح الشركة في تحقيق النتائج الموجهة نحو الربح (Yang, Hong, & Modi, 2011, p. 252).

أكد Kaplan & Norton على أن الأهداف والمؤشرات المالية تلعب دوراً مزدوجاً فهي تحدد الأداء المالي المتوقع من الإستراتيجية، وتكون بمثابة النتائج النهائية لأهداف المحاور الأخرى من BSC (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 49)

يعتبر الهدف المالي الشامل هو الحفاظ على النمو في قيمة المساهمين؛ وبالتالي يجب أن توازن الاستراتيجية المالية بين الأهداف طويلة الأجل (النمو) والأهداف قصيرة الأجل (إنتاجية) (Kaplan & Norton , 2004, p. 52).

ثانياً : مناهج تحقيق الأهداف المالية

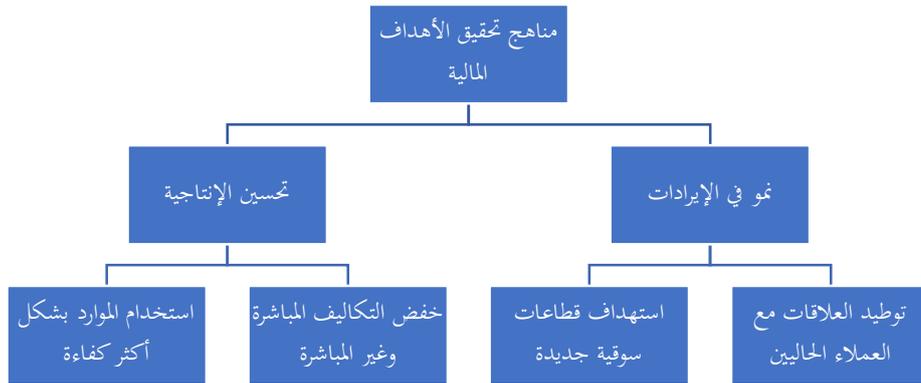
يمكن للشركات تحقيق الأهداف المالية من خلال نهجين أساسيين، إما من خلال تحقيق نمو في الإيرادات من خلال توطيد العلاقات مع العملاء الحاليين. وهذا ما يمكن الشركة من بيع المزيد من منتجاتها الحالية، ويمكنها أيضاً من تحسين نمو الإيرادات عن طريق البيع للعملاء في قطاعات جديدة تماماً. أو من خلال تحسين الإنتاجية ويتم تحسين هاته الأخيرة بطريقتين. أولاً، تقليل الشركات

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

التكاليف عن طريق خفض التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وذلك إما من خلال إنتاج نفس الكمية من المخرجات مع إنفاق أقل على الموارد. ثانياً، أو من خلال استخدام أصولها المالية والمادية بشكل أكثر كفاءة (Kaplan & Norton , 2004, p. 51). ومن بين الاستثمارات الأكثر رواجاً التي تسهم في زيادة الإنتاجية أتمتة العمليات، أو تحسين التكنولوجيا الحالية، أو تطوير برامج تدريب جديدة للعاملين، كما تتأثر الإنتاجية بعوامل أخرى مثل جودة تخصيص الموارد بدلاً من زيادة المستويات الحالية للاستثمار في رأس المال أو العمالة، يمكن أن تؤدي إعادة تخصيص الموارد إلى زيادة الإنتاجية من خلال التغييرات في الإستراتيجية و/أو العمليات و/أو الهيكل التنظيمي... (Anderson, Fornell, & Rust, 1997, p. 131).

نلاحظ مما سبق أنه بالرغم من اختلاف مناهج تحقيق الأهداف المالية إلا أنها تستصل في الأخير لنفس النتيجة وهي تعظيم ربحية الشركة. والشكل الموالي يلخص مناهج تحقيق الأهداف المالية.

الشكل (11.1): مناهج تحقيق الأهداف المالية



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على الأدبيات النظرية

ثالثاً : مؤشرات الأداء المالي

هناك العديد من المؤشرات لقياس الصحة المالية للشركات، يختلف استخدامها بناءً على احتياجات وأهداف الشركة، نذكر

منها :

1- **الإيرادات** : تحتاج الشركات إلى قياس حجم التدفقات النقدية الواردة التي تحصلت عليها من إنتاج وبيع المنتجات خلال فترة زمنية محددة. لذلك تقوم بحساب الإيرادات التي تعبر عن إجمالي الدخل من بيع المنتجات خلال تلك الفترة من خلال المعادلة التالية: (Davis , 2018, p. 03)

$$\text{الإيرادات} = \text{الكمية المباعة في الفترة الزمنية المحددة} \times \text{سعر المنتج}$$

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

يعتبر قياس الإيرادات نقطة البداية في عملية تقييم أداء الشركات ويجب على المديرين عدم التركيز فقط على نمو الإيرادات، لأن الروافع التي تحدد نجاحهم المالي النهائي تتأثر بوضوح بالتكاليف المتكبدة. يجب تقييم الإيرادات في سياق الأداء الإجمالي للشركة، وأن تقوم الشركة بمعرفة وضعها في السوق من خلال مقارنة أداؤها مع أداء المنافسين الرئيسيين (Davis , 2018, p. 05).

2- **صافي الربح** : يعد صافي الربح المرتفع أحد مكونات الأداء المالي، مما يشير إلى أن الشركة قادرة على التحكم في التكاليف. يعبر صافي الربح عن الفرق بين إجمالي إيرادات الشركة والتكاليف التي تكبدتها عند إنتاج المنتج الذي أدى إلى تحقيق الإيرادات (Davis , 2018, p. 07).

$$\text{صافي الربح} = \text{الإيرادات} - \text{التكاليف}$$

تكمّن الصعوبة الرئيسية في حساب صافي الربح في الشركات الكبيرة والأكثر تعقيدا عندما يلزم تخصيص التكاليف العامة عبر أقسام الشركة. وفقا للتعريف تقريبا، فإن التكاليف العامة هي تكاليف لا يمكن ربطها بشكل مباشر بأي منتج أو قسم محدد (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2009, p. 308).

3- **العائد على المبيعات** : يعد العائد على المبيعات مؤشرا للربحية ويستخدم لمقارنة ربحية الشركات والصناعات ذات الأحجام المختلفة. ومن الجدير بالذكر أنه لا يأخذ في الاعتبار رأس المال (الاستثمار) المستخدم لتوليد الربح (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2009, p. 308) ، يتم التعبير عن العائد على المبيعات من خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على المبيعات} = \text{صافي الربح} / \text{الإيرادات}$$

4- **العائد على الأصول** : يعتبر العائد على الأصول ROA مؤشرا للكفاءة يعتمد على قدرة الشركة على تحقيق أرباح من أصولها الحالية، يتم التعبير عنه من خلال المعادلة التالية: (Davis , 2018, p. 25).

$$\text{العائد على الأصول} = \text{صافي الربح} / \text{الأصول}$$

5- **العائد على الاستثمار** : يعتبر العائد على الاستثمار مؤشرا هاما للشركات، بحيث يتم تقييم الأرباح فيما يتعلق برأس المال المستثمر، يتم التعبير عنه من خلال المعادلة التالية (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2009, p. 309).

$$\text{العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{الاستثمارات}$$

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

الفرع الثاني : مفاهيم أساسية حول محور العملاء

تعود جذور الاهتمام بالعملاء وسلوكياتهم إلى النظريات الأولى حول التسويق وسلوك المستهلك، لذلك تعمق الباحثين والممارسين في دراسة احتياجات ودوافع العملاء. وقد أدى هذا الاهتمام إلى بروز العديد من المفاهيم مثل رضا العملاء وولائهم، تجربة العميل، إدارة علاقات العملاء ومشاركة العملاء.... كل هذه المفاهيم ركزت على تعزيز العلاقات بين الشركة وعملائها وتحسين العروض المقدمة، وقد أدى ذلك إلى تسليط الضوء على قياس الأداء من وجهة نظر العملاء.

يهتم محور العملاء في BSC بتحديد العملاء وقطاعات السوق التي ترغب الشركة العمل والتنافس فيها. تمثل هذه القطاعات المصادر التي ستوفر عنصر الإيرادات للأهداف المالية للشركة. لذلك يجب على الشركات تحديد قطاعات السوق في مجموعات عملائها الحالية والمحتملة ثم تحديد القطاعات التي يختارون المنافسة فيها. ومن ثم تحديد عروض القيمة التي سيتم تقديمها إلى القطاعات المستهدفة، وفي الأخير ترجمة هاته العروض للأهداف وتطوير المؤشرات الخاصة بالعملاء. (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 63-64)

تعتمد أغلبية الشركات على مؤشرات أداء متشابهة لقياس نتائج العملاء، ولعل من أهمها الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، كسب عملاء، رضا العملاء، ربحية العملاء. (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 67)

1- الحصة السوقية : يعتبر الهدف من مراقبة الحصة السوقية هو مراقبة التغييرات التي قد تحصل في البيئة التنافسية، وغالبا ما تؤدي إلى اتخاذ إجراءات استراتيجية أو تكتيكية لمواكبة تلك التغييرات. فالحصة السوقية هي مؤشر على مدى جودة أداء الشركة ضد منافسيها (Farris, Bendle, Pfeifer , & Reibstein, 2009, p. 14). ويتم حساب الحصة السوقية من خلال قسمة مبيعات الشركة على مبيعات السوق (Kotler & Armstrong, 2012, p. A12)

$$\text{الحصة السوقية (\%)} = \text{مبيعات الشركة} / \text{مبيعات السوق}$$

2- الاحتفاظ بالعملاء : يعبر عن المعدل الذي تحتفظ به الشركة أو تحافظ على العلاقات المستمرة مع عملائها (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 68)، بحيث يجب على الشركات أن تحتفظ بالعملاء لأن القيام بذلك عادة ما يكون أقل تكلفة من الناحية المالية من البحث عن عملاء جدد. يقيس معدل الاحتفاظ النسبة المئوية لعملاء الشركة التي تمكنت من الاحتفاظ بهم خلال فترة زمنية محددة (Davis , 2018, p. 121). أي يتم حسابه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الاحتفاظ (\%)} = \frac{\text{عدد العملاء النشطين في نهاية الفترة الزمنية}}{\text{عدد العملاء النشطين في بداية الفترة الزمنية}}$$

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

3- اكتساب عملاء جدد: يعبر عن المعدل الذي تجذب به الشركة عملاء أو أعمالاً جديدة، بحيث يكون لدى الشركات التي تسعى إلى تنمية أعمالها هدف يتمثل في زيادة قاعدة عملائها في القطاعات المستهدفة. يمكن قياس اكتساب العملاء إما بعدد العملاء الجدد أو إجمالي المبيعات للعملاء الجدد في هذه القطاعات (Kaplan & Norton , 1996, p. 69)، أي يتم قياسه من خلال المعادلة التالية (Davis , 2018, p. 110)

$$\text{كسب العملاء الجدد (\%)} = \frac{\text{عدد العملاء في نهاية الفترة الزمنية } t - \text{عدد العملاء في بداية الفترة الزمنية } t}{\text{عدد العملاء في بداية الفترة الزمنية } t}$$

4- رضا العملاء : عرفه Kotler & Armstrong على أنه مدى تطابق الأداء المتصور للمنتج مع توقعات العميل (Kotler & Armstrong, 2012, p. 13)، توفر مؤشرات رضا العملاء تعليقات حول كيفية أداء الشركة. ولكن أشارت الأبحاث الحديثة إلى أن مجرد تسجيل النقاط الكافية لرضا العملاء لا يكفي لتحقيق درجات عالية من الولاء والاحتفاظ والربحية (Kaplan & Norton , 1996, p. 70)، بحيث من الناحية الإدارية، قد يكون لتصنيف الرضا المرتفع عوائد منخفضة إذا كان مستوى رضا العملاء عن منتجات المنافسين مماثلاً (Clark B. , 1999, pp. 715-716).

يقاس رضا العملاء بشكل عام باستخدام الاستطلاعات ويعبر عنه كتقييم. حيث يمكن أن يكون لتقييمات رضا العملاء تأثيرات قوية بحيث أنها تساعد العاملين على التركيز على العملاء، وفي حالة كانت نتائج التقييم منخفضة قد تكون بمثابة إنذارات تحذر الشركة من مشاكل يمكن أن تؤثر على المبيعات والربحية. المقياس المهم الثاني المتعلق بالرضا هو الاستعداد للتوصية، عندما يكون العميل راضياً عن منتج ما، فقد يوصي به للأصدقاء والأقارب والزملاء. والتي يتم تعبير عنها كنسبة مئوية للعملاء الذين شملهم الاستطلاع والذين أشاروا إلى أنهم سيوصون الأصدقاء بعلامة تجارية ما (Farris, Bendle, Pfeifer , & Reibstein, 2009, p. 37)

5- ربحية العملاء : يقيس صافي ربح العملاء بعد مراعاة التكاليف المطلوبة لدعم ذلك العملاء خلال فترة زمنية معينة. (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 68)، يعد حساب ربحية العملاء خطوة مهمة في فهم علاقات العملاء، فهو يساعد الشركات على تحديد العلاقات غير المرغوبة، والتي قد يكون التخلي عنها أكثر ربحية للشركة. كما ستحدد عملائها الأكثر ربحية وستكون في وضع يمكنها من اتخاذ الخطوات اللازمة لضمان استمرار هذه العلاقات الأكثر ربحية (Farris, Bendle, Pfeifer , & Reibstein, 2009, p. 137)

$$\text{ربحية العملاء} = \text{الإيرادات المكتسبة} - \text{التكاليف المرتبطة بالعلاقة مع العميل خلال فترة محددة}$$

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

- 6- **ولاء العملاء** : يصنف Clark الولاء إلى نوعين **الولاء في المواقف** الذي يشير إلى الدرجة التي يرغب العميل في أن يكون مخلصا للشركة؛ يتم قياسه باستخدام الاستطلاعات للموقف ونية إعادة الشراء. والآخر هو **الولاء السلوكي** الذي يشير إلى درجة الولاء الفعلي للعميل، وهذا يتطلب تتبع المشتريات من خلال قاعدة بيانات العملاء (Clark, 2007, p. 49).
- 7- **عدد الشكاوى** : عدد الشكاوى المقدمة من العملاء خلال فترة زمنية معينة.
- 8- **الاستعداد للبحث (%)** : يتم تعبير عنها كنسبة مئوية للعملاء الراغبين في تأخير عمليات الشراء أو تغيير المتاجر أو تقليل كميات الشراء لتجنب تبديل العلامات التجارية، يتيح هذا المؤشر للشركة فهم مواقف عملائها وتقييم قدرتها على الدفاع عن موقعها في السوق أمام ضغوط المنافسة (Farris, Bendle, Pfeifer , & Reibstein, 2009, p. 40)

المطلب الثالث : محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو

يمثل المحور المالي ومحور العملاء النتائج المرجوة التي تسعى الشركة لتحقيقها، ومع ذلك لتحقيق هاته النتائج لابد من التركيز على كيفية خلق القيمة، لذلك سنتطرق إلى محور العمليات الداخلية الذي يهتم بقياس أداء العمليات والأنشطة الأساسية التي ستحقق عرض قيمة للعميل، ومحور التعلم والنمو والذي يركز على دراسة البنية التحتية اللازمة لتحقيق الأهداف في المحاور الثلاثة.

الفرع الأول : محور العمليات الداخلية

بعد صياغة الأهداف والمؤشرات المرتبطة بالمحور المالي ومحور العملاء، تنتقل الشركات إلى تطوير الأهداف والمؤشرات الخاصة بمحور العمليات الداخلية. يركز هذا المحور على تحديد العمليات التي تمكن الشركة من تحقيق الأهداف المحددة للعملاء والمساهمين (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 92)، أي يغطي هذا المحور العمليات الروتينية اليومية اللازمة لإنتاج منتج أو خدمة أولا وتقديمها في النهاية إلى العميل. بحيث يتضمن من الأنشطة الحصول على المواد الخام من الموردين وإنتاج المنتج أو الخدمة، والتوزيع، وإدارة المخاطر... (Niven P. , 2005, p. 71)

الفرع الثاني : مؤشرات محور العمليات الداخلية

تنوع المؤشرات المستخدمة لقياس أداء العمليات الداخلية وفقا لنوع الشركة ونشاطها، ولذلك تختلف هذه المؤشرات، ولكن من أبرزها :

- 1- **الجودة** : يعبر مؤشر الجودة على مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تمكن الشركة من التأكد من أن العمليات التي تقدمها تعمل على مستوى يتم فيه تلبية توقعات العملاء، وفي كثير من الحالات يتم تجاوزها ويجب أن تكون هذه العمليات مناسبة للغرض وتكلفة مقبولة للشركة. نظراً للاختلافات بين الصناعات في فهم كلمة "الجودة"، لا يوجد نموذج واحد لمؤشر الجودة يمكن تطبيقه داخل أي شركة، ومع ذلك فإن أمثلة مؤشرات الأداء الرئيسية هي : عائد التميرية الأولى (النسبة المئوية للوحدات المنتجة التي تمر دون إعادة العمل في التميرية الأولى)، الجودة المتوقعة والعيوب لكل مليون فرصة (عدد المكونات التي فشلت في فحص الجودة). جودة الطلبات المستلمة (جودة البضائع المستلمة أو الخدمات المقدمة وفقا للعدد و/أو أمر الشراء) (Marr, 2012, p. 238). كما حدد الباحثين مؤشرات التكلفة، وهي **تكاليف الوقاية** هي تلك التكاليف التي يتم إنفاقها في محاولة لمنع التناقضات؛ **تكاليف التقييم**

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

هي تلك التكاليف التي يتم إنفاقها في تقييم جودة المنتج وفي اكتشاف التناقضات؛ تكاليف الفشل هي تلك التكاليف التي تم إنفاقها نتيجة للتناقضات التي تم اكتشافها قبل وبعد تسليم المنتج للعميل (Neely, 2007, p. 70).

2- **مؤشرات الوقت** : يعتبر الوقت من مصادر الميزة التنافسية والمقياس الأساسي لأداء العمليات، لعل من أهم مؤشرات هي السرعة والاعتمادية (Neely, 2007, p. 71)، بحيث تشير **السرعة** إلى الوقت المستغرق لإنشاء عروض الأسعار، والوقت المستغرق للتسليم (سرعة التسليم)، والتكرار الذي يمكن أن يتم به التسليم (تكرار التسليم)، والوقت المستغرق لإنتاج المنتج، في حين تشير **الاعتمادية** إلى الالتزام بالجدول الزمني (الالتزام بالخطّة)، وأداء التسليم (هل يتم تسليم المنتج في الوقت المحدد بالكامل؟) وأداء السعر، أي يعبر عن القدرة العامة على الوفاء بالوعد (Neely, 2007, p. 68).

3- **المرونة** : تعتبر المرونة أحد أهم مجالات النقاش في مجتمع مديري العمليات، وتنقسم إلى نوعين : مرونة المدى وهي القدرة على التعامل مع نطاق واسع من المتطلبات، بينما مرونة الاستجابة هي القدرة على التغيير بسرعة، كما يمكن ذكر بعض مؤشراتها : **جودة المواد** (القدرة على التعامل مع المواد الواردة ذات الجودة المتفاوتة)، **جودة المخرجات** (القدرة على إنتاج مخرجات متفاوتة الجودة)، **مرونة المنتج الجديد** (القدرة على التعامل مع إدخال منتجات جديدة)، **تعديل المنتج** (القدرة على التعامل مع المنتجات المعدلة)، و**قابلية التسليم** (القدرة على التعامل مع جداول التسليم المتغيرة)، و**الحجم** (القدرة على التعامل مع أحجام الإنتاج المتغيرة)... (Neely, 2007, p. 68).

4- **التكلفة**: يعتقد العديد من الممارسين في إدارة العمليات أن المديرين يركزون على التكاليف المرئية كتكاليف العمالة المباشرة والمواد، ولكن معظم التكاليف العامة تنجم عن التكاليف الخفية، ومن الواضح أن هذه الملاحظات تتوافق مع الافتراضات التي تقوم عليها التكلفة على أساس النشاط، وخاصة فكرة أن الأنشطة هي التي تسبب التكلفة وليس المنتجات (Neely, 2007, p. 71-72).

الفرع الثاني: محور التعلم والنمو

يعتبر محور التعلم والنمو المحور الرابع والأخير حسب BSC، فهو بمثابة البنية التحتية لتحقيق الأهداف في المحاور الثلاثة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية)؛ بحيث تحدد الأهداف المحددة في المحور المالي والعملاء والعمليات الداخلية العوامل التي يجب أن تتفوق فيه الشركة لتحقيق أداء متفوق، وبينما محور التعلم والنمو يحدد المحركات الأساسية لتحقيق نتائج ممتازة في محاور بطاقة الأداء الثلاثة الأولى. (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 126). يمكن قياس أداء التعلم والنمو من خلال مزيج من مؤشرات النتائج الأساسية (المؤشرات المتأخرة) ومحركات الأداء (المؤشرات الرائدة). (Niven P. , 2005, p. 16).

مؤشرات قياس أداء التعلم والنمو:

حسب Kaplan and Norton تعتمد مجموعة من الشركات في صناعات مختلفة (خدمات وتصنيع) على ثلاث فئات رئيسية لمحور التعلم والنمو: قدرات العامل؛ قدرات نظم المعلومات؛ التحفيز والتمكين والمواهمة (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 127).

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

المؤشرات المرتبطة بقدرات العاملين وهي دراسة العوامل التي تهم بتقييم مهارات وكفاءات العاملين وقدرتهم على أداء المهام بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى دراسة المؤشرات التي تؤثر على أدائهم.

1- **قياس رضا العاملين:** يعتبر رضا العاملين من أقدم المؤشرات غير المالية وأكثرها رسوخا. حيث يهتم هذا المؤشر بما إذا كان العاملون سعداء وراضين ويحققون رغباتهم واحتياجاتهم في العمل (Marr, 2012, p. 265). وحسب Krause and Arora هو نتيجة عملية مقارنة بين التوقعات (الصريحة) وتجربة العامل خلال فترة معينة؛ قد يتم تقديره لمعلمة فردية، أو يتم أخذ مؤشر يعتمد على متوسط قيمة عدد كبير من المعلمات (Krause & Arora , 2020, p. 320).

عادة ما يتم الحصول على رضا العاملين من خلال الاستطلاع السنوي. ومع ذلك قد يكون من المفيد القيام بهذا المسح على 10% من قاعدة العاملين 10 مرات في السنة لأن ذلك سيضمن بقاء درجات رضا محدثة وإظهار تأثير أي تدخلات يتم إطلاقها لمعالجة مجالات استياء العاملين المكتشفة (Marr, 2012, p. 267)، بحيث يهدف الاستطلاع لتسجيل مشاعر العاملين على مقياس ليكارت ثلاثي أو خماسي (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 130).

يمكن إجراء استطلاعات رضا العاملين من قبل شركة استشارية خارجية أو منظمة بحثية أو يتم إجراؤها بواسطة فريق داخلي. وتغطي المجالات الرئيسية التي تؤثر على تجربة العاملين (Marr, 2012, p. 266). وتشمل هاته المجالات : الراتب الأساسي، والحوافز الإضافية (الحوافز المرتبطة بالأداء)، وخطط الرعاية الاجتماعية (أثناء التوظيف أو بعد التقاعد)، التفاعلات مع رئيس المباشر ومع الزملاء، والمشاركة في صنع القرار، طبيعة العمل، والأمن الوظيفي، وإمكانيات التطوير المهني... يمكن توسيع قائمة العوامل هذه لتناسب متطلبات الشركة، ويتم تعبير عنها من خلال المعادلة التالية = Σ (تقييم رضا العامل لكل معلمة * الوزن) / مجموع إجمالي جميع عوامل الوزن (Krause & Arora , 2020, pp. 320-321)

2- **الاحتفاظ بالعاملين :** يعتبر الاحتفاظ بالعاملين هدفا هاما بالنسبة للشركات يخدم مصلحتها على المدى الطويل، بحيث تقوم الشركة باستثمارات طويلة الأجل في عاميها بحيث تمثل أي مغادرة غير مرغوب فيها خسارة في موارد غير الملموسة للشركة (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 131) بحيث إن استبدال العاملين هو عمل مكلف، فهناك تكلفة التوظيف؛ بالإضافة إلى تكاليف التدريب؛ التكلفة المرتبطة بمواكبة الطريقة التي تعمل بها الشركة وتحقيق الإنتاجية المثلى في منصبهم الجديد... (Marr, 2012, p. 277)

تقوم معظم الشركات بتتبع رحيل عامليها باستخدام هذه الصيغة البسيطة: (إجمالي عدد العاملين الذين تركوا العمل خلال الفترة / متوسط إجمالي عدد العاملين خلال الفترة) $\times 100$ ويشمل الرقم الإجمالي جميع المغادرين، حتى العاملين الذين تركوا العمل قسرا بسبب الفصل أو الاستغناء عن العمالة أو التقاعد (Marr, 2012, p. 278).

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

3- **إنتاجية العاملين** : هناك العديد من الطرق التي يتم من خلالها قياس إنتاجية العاملين، لكن أبسط مؤشر لقياس الإنتاجية هو الإيرادات لكل عامل. والذي يعبر عن مقدار المخرجات التي يمكن توليدها لكل عامل (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 131) والتي يتم التعبير عنها من خلال المعادلة التالية : إنتاجية العمل = المخرجات (مقاسة بالكمية المنتجة أو القيمة المضافة) $\times 100$ / المدخلات (عدد العاملين أو وقت العمل) (Krause & Arora , 2020, p. 298).

المؤشرات الرائدة عندما تختار الشركات المؤشرات المتأخرة لقياس رضا العاملين، والاحتفاظ بهم، وإنتاجيتهم، يجب عليهم بعد ذلك تحديد الدوافع التي ستعزز تلك المؤشرات المتأخرة.

أولا : مؤشرات التحفيز

1- **الراتب** : عند حساب نسبة القدرة التنافسية للرواتب، ستقوم الشركة بمقارنة الراتب الذي تقدمه بالراتب الذي يقدمه المنافسون. يمكن اختيار واحد أو عدد من المنافسين المباشرين أو يمكنك مقارنة راتبك مع متوسط الصناعة. ويتم التعبير عنها من خلال المعادلتين :

نسبة القدرة التنافسية للراتب (المنافس) = الراتب الذي تقدمه شركتك / الراتب الذي يقدمه منافسك

نسبة القدرة التنافسية للرواتب (الصناعة) = الراتب الذي تقدمه شركتك / متوسط الراتب المقدم في الصناعة أو القطاع (Marr, 2012, p. 296)

2- **نسبة تكاليف العاملين** : يتم تعبير عن نسبة تكاليف العاملين كنسبة مئوية لحاصل قسمة إجمالي تكاليف العاملين في فترة زمنية معينة على إجمالي التكاليف في الفترة (Krause & Arora , 2020, p. 291)

3- **عدد الاقتراحات لكل عامل** : يجسد هذا المؤشر المشاركة المستمرة للعاملين في تحسين أداء الشركة، يمكن تعزيز هذا الإجراء من خلال إجراء تكميلي، وهو عدد الاقتراحات المنفذة، والذي يتتبع جودة الاقتراحات المقدمة (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 136).

4- **نسبة المناصب التنفيذية** : تعد نسبة المناصب التنفيذية التي يتم تعيينها داخليا مؤشرا يمكن تجميعه في فئة تنمية الموارد البشرية والتوظيف. فمن وجهة نظر العاملين هو مؤشر على إمكانية التطوير المهني داخل الشركة، حيث يوضح مدى توفر إمكانيات الترقية في المناصب العليا. من وجهة نظر الشركة، توفر فرص الترقية فرصة لتوظيف عاملين أكفاء، يمكنهم خلق التآزر من خلال معرفتهم الحالية بالشركة. كما يتمتع التوظيف الداخلي بميزة إضافية تتمثل في تقليل وقت التوجيه في منصب جديد والتكاليف المرتبطة به. ويتم التعبير عنها من خلال المعادلة التالية :

نسبة المناصب التنفيذية المزودة بالعاملين الداخليين = عدد المناصب التنفيذية الجديدة التي تم شغلها داخليا في الفترة / إجمالي عدد المناصب التنفيذية الجديدة في الفترة $\times 100$ (Krause & Arora , 2020, p. 304)

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

5- التدريب: تتعدد مؤشرات لقياس نجاح البرامج التدريبية ومن بينها : وقت التدريب لكل عامل = إجمالي عدد أيام التدريب / متوسط عدد العاملين؛ نسبة تكاليف التدريب = تكاليف التدريب / إجمالي الأجور + الرواتب (Krause & Arora , 2020, pp. 308-309)

ثانيا : مؤشرات المواءمة الفردية والتنظيمية تركز محركات الأداء للمواءمة الفردية والتنظيمية على ما إذا كانت الإدارات والعاملين لديهم أهدافهم المتوافقة مع أهداف الشركة المنصوص عليها في بطاقة الأداء المتوازن. (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 139)

المطلب الرابع: محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي

أكد كابلان ونورتون أن المحاور الأربعة لـ BSC كانت متناسبة عبر مجموعة واسعة من الشركات والصناعات. لكن يجب اعتبار هذه المحاور نموذجا، لأنه لا توجد نظرية رياضية تشير إلى أن المحاور الأربعة ضرورية وكافية. فقد تكون هناك حاجة إلى محور إضافي واحد أو أكثر، حسب ظروف الصناعة واستراتيجية الشركة (Kaplan & Norton , the balanced scorecard: translating strategy into action, 1996, p. 54).

الفرع الأول: أداء الصحة والسلامة المهنية:

تعد أماكن العمل الصحية والأمنة ضرورية لرفاهية العمال. وهذا يتطلب فهما مستمرا لضرورة تنمية الجهود واستدامتها. لذلك يجب على الشركة الاهتمام بالمؤشرات والأساليب التي تساعد على تحسين الأداء في مجال الصحة والسلامة، لذلك توجد المؤشرات الرائدة والمتأخرة (Alberta, p. 22). بحيث يجب اختيار مؤشرات الأداء وفقا لحجم وطبيعة نشاط الشركة وأهداف السلامة والصحة المهنية. حيث يجب الاعتماد على كل من المؤشرات النوعية والكمية المناسبة لاحتياجات الشركة. وينبغي أن: (أ) تستند إلى المخاطر التي حدتها الشركة، والالتزامات الواردة في سياسة السلامة والصحة المهنية وأهداف السلامة والصحة المهنية؛ و(ب) دعم عملية التقييم في الشركة، بما في ذلك المراجعة الإدارية (ILO-OSH , 2001, p. 13).

أولا : **المؤشرات الرائدة** تركز المؤشرات الرائدة على أداء الصحة والسلامة في المستقبل بهدف التحسين المستمر، إنها إشارة ورصد لما يتم القيام به بشكل مستمر لمنع مرض العمال وإصابتهم؛ وعلى عكس المؤشرات المتأخرة، التي تركز على نتائج الماضي، تعكس المؤشرات الرائدة فرصا إيجابية لتغيير أداء الصحة والسلامة المهنية في عملية المساعدة على تقليل الإصابات و/أو الأمراض و/أو الحوادث، يمكنهم المساعدة في توفير الضمانات وبناء الثقة حيث يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية (Alberta, pp. 04-06). ومن بين المؤشرات الرائدة ما يلي :

1- **سياسة السلامة والصحة المهنية:** ينبغي أن تضع إدارة الشركة بالتشارك مع العاملين سياسة مكتوبة للسلامة والصحة المهنية، والتي ينبغي أن تكون: (أ) خاصة بالشركة ومناسبة لحجمها وطبيعتها؛ (ب) موجزة وواضحة ومؤرخة وتصبح سارية المفعول من خلال توقيع صاحب العمل أو أعلى شخص مسؤول في الشركة؛ (ج) أن تكون متاحة وبسهولة لجميع العاملين؛ (د) تمت مراجعتها للتأكد من ملاءمتها المستمرة؛ و(هـ) إتاحتها للأطراف المعنية الخارجية ذات الصلة (ILO-OSH , 2001, p. 06).

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

ومن أهم المؤشرات المرتبطة بسياسة الصحة والسلامة المهنية عدد مراجعات وتحديثات سياسة السلامة والصحة المهنية التي أجرتها الإدارة العليا؛ نسبة العمال الذين يصرحون بمعرفة جيدة بسياسة الصحة والسلامة المهنية؛ عدد إرشادات السلامة التي يقوم بها كبار المديرين (Podgórski , 2015, p. 157).

2- **الدورات التدريبية المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية:** ينبغي لبرامج التدريب أن: (أ) تغطي جميع العاملين حسب الحاجة؛ (ب) أن تتم بواسطة خبراء مختصين؛ (ج) توفير تدريب أولي وتحتديدي فعال وفي الوقت المناسب على فترات مناسبة؛ (د) تضمين تقييم المشاركين لاستيعابهم للتدريب واحتفاظهم به؛ (هـ) أن تتم مراجعتها بشكل دوري؛ و (و) أن تكون موثقة (ILO-OSH , 2001, p. 08). ومن أهم المؤشرات المتعلقة بتقديم التدريب على الصحة والسلامة المهنية: النسبة المئوية للعمال المشاركين في الدورات التدريبية للسلامة والصحة المهنية؛ عدد ساعات التدريب على الصحة والسلامة المهنية لكل عامل. أما مؤشرات تقييم وتحسين برامج التدريب على الصحة والسلامة المهنية فهي النسبة المئوية لدورات التدريب على الصحة والسلامة المهنية التي تمت مراجعتها وتحسينها من حيث جودتها وفعاليتها (Podgórski , 2015, p. 157).

3- **التشاور والتواصل حول الصحة والسلامة المهنية:** يشير هذا إلى الاتصالات المنتظمة والرسمية وغير الرسمية حول الصحة والسلامة المهنية. قد تكون عن طريق المسح من أجل جمع المعلومات من العاملين فيما يتعلق بتصوراتهم عن الصحة والسلامة المهنية (Shea, De Cieri, Donohue, Cooper, & Sheehan, 2016, p. 295). ويتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات منها : عدد الاجتماعات التي أجراها المديرون لإبلاغ العمال بقضايا السلامة والصحة المهنية؛ تقييم فعالية اتصالات الصحة والسلامة المهنية؛ عدد إصدارات نشرة الشركة حول السلامة والصحة المهنية أو منشورات السلامة والصحة المهنية الداخلية الأخرى (Podgórski , 2015, p. 157).

4- **التمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية** من المفهوم على نطاق واسع أن مشاركة العاملين في صنع القرار ستؤدي إلى "ملكية" سلوكهم وتحقيق نتائج إيجابية. قام العديد من الباحثين بالتحقيق في دور التمكين والمشاركة في الصحة والسلامة المهنية ووجدوا أن تمكين العمال من اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالصحة والسلامة المهنية (على سبيل المثال، إيقاف العمل غير الآمن) هو مؤشر رئيسي لأداء الصحة والسلامة المهنية (Shea, De Cieri, Donohue, Cooper, & Sheehan, 2016, p. 295) ومن أهم المؤشرات المرتبطة بالتمكين: عدد تحسينات السلامة والصحة المهنية التي يقترحها العمال (Podgórski , 2015, p. 157).

5- **إدارة المخاطر :** يشير هذا إلى تكامل إدارة المخاطر مع إدارة الصحة والسلامة المهنية؛ وتشمل جوانب إدارة المخاطر تقييم المخاطر والسيطرة عليها والتفتيش والصيانة. قد ترتبط المخاطر بالأبعاد النفسية الاجتماعية و/أو الجسدية و/أو الفسيولوجية للصحة والسلامة المهنية (Shea, De Cieri, Donohue, Cooper, & Sheehan, 2016, p. 295). ومن بين مؤشرات عمليات تقييم المخاطر: النسبة المئوية لعمليات تقييم المخاطر التي يتم التحقق منها دوريا فيما يتعلق بصلاحياتها وصحة تدابير مراقبة المخاطر المطبقة. أما المؤشرات المرتبطة بتنفيذ مراقبة المخاطر فتشمل : نسبة العمال المطلعين على مستويات المخاطر ومؤشرات مراقبة المخاطر المطبقة؛ عدد عمليات تنفيذ مؤشرات مراقبة المخاطر (Podgórski , 2015, p. 157).

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

6- التدريب والتدخلات والمعلومات والأدوات والموارد الخاصة بالصحة والسلامة المهنية إلى جانب توفير موارد الصحة والسلامة المهنية بجزء متخصص مؤهلة بشكل مناسب في الصحة والسلامة المهنية، يعد توفير التدريب والمعلومات والأدوات والموارد الخاصة بالصحة والسلامة المهنية من المؤشرات الرئيسية لأداء الصحة والسلامة المهنية، وهذا يشمل الاستعداد للعمل ووضع خطة استجابة (Shea, De Cieri, Donohue, Cooper, & Sheehan, 2016, p. 295).

ثانياً : المؤشرات المتأخرة يعتمد قياس الصحة والسلامة المهنية بشكل كبير على المؤشرات المتأخرة، مثل حوادث الإصابة في مكان العمل، حيث توفر هذه التدابير معلومات ردود فعل مهمة حول أوجه القصور وحوادث السلامة التي حدثت ومع ذلك، فإن مؤشرات الصحة والسلامة المهنية المتأخرة هي نصح قياس تفاعلي لإدارة السلامة وقياس الأحداث أو النتائج التي حدثت بالفعل. ومن بين أهم المؤشرات المتأخرة هي **معدل وقوع الحوادث** = عدد حوادث العمل المبلغ عنها في الفترة قيد النظر / 10 مليون / إجمالي عدد ساعات العمل في الفترة قيد النظر (Krause & Arora , 2020, p. 324). يتم تسجيل نسبة "معدل وقوع الحوادث" بالأرقام العشرية في شكل "حوادث لكل مليون ساعة عمل". بشكل عام يتم تجميع النسبة لكل عمل أو سنة. والتي عادة ما يتم الإبلاغ عنها إلى الإدارة المعنية عندما يكون العامل المصاب غير قادر على العمل لأكثر من ثلاثة أيام أو يموت بسبب الآثار اللاحقة للحدث (Krause & Arora , 2020, p. 324).

الفرع الثاني : المحور البيئي

في العقود الأخيرة برزت القضايا البيئية كأحد أهم التحديات التي تواجه بيئة الأعمال، وهذا بفضل جهود المجموعات البيئية التي ينصب تركيزها على مكافحة التلوث، حماية البيئة...، ساهمت هذه الجهود في زيادة الوعي العام حول القضايا البيئية، لذلك تنامت الضغوط العالمية على الشركات لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحماية البيئة وتقليل من تأثيراتها السلبية.

أولاً : تعريف الأداء البيئي

حسب الشركة الدولية لتقييس ISO فالأداء البيئي هو نتيجة قابلة للقياس تتعلق بإدارة الجوانب البيئية (ISO 14031, Judge & Douglas , 2021, p. 06)، أما Judge & Douglas فعرفه على أنه مدى فعالية الشركة في تلبية توقعات المجتمع وتجاوزها فيما يتعلق بالقضايا البيئية؛ أي أن الأداء البيئي لا يقتصر على مجرد الامتثال للقوانين البيئية الحالية، بل يتطلب من الشركة اتخاذ موقف استباقي فيما يتعلق بالاعتبارات البيئية المستقبلية. (Judge & Douglas , 1998, p. 245). أما Hubbard فقد عرفه على أنه كمية الموارد التي تستخدمها الشركة في عملياتها (مثل الطاقة والأرض والمياه) والمنتجات الثانوية التي تخلقها أنشطتها (مثل النفايات وانبعاثات الهواء والمخلفات الكيميائية وما إلى ذلك). (Hubbard , 2009, p. 180)،

إن تعريف الشركة الدولية ISO مختصر جدا ولم يحدد كيفية قياس النتائج البيئية، أما تعريف Hubbard فقد ركز على جانب فقط من قياس الأداء البيئي وهي معرفة كمية الموارد المستخدمة وكمية المخلفات والانبعاثات وغيرها من المواد المضرة للبيئية، ولكن تعريف Judge & Douglas يوضح لنا أن الشركات يمكن أن تنتهج أسلوب علاجي أو وقائي للتقليل من تأثيرها البيئي. ومنه الأداء البيئي هو نتيجة قابلة للقياس تعبر عن مدى نجاح الشركة في معالجة القضايا البيئية، يتم الاعتماد على

الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

مؤشرات رائدة و/أو متأخرة من أجل قياس الأداء البيئي، ويكون اختيار المؤشرات حسب استراتيجية الشركة إذا كانت وقائية أم علاجية تجاه هذا النوع من القضايا.

ثانيا : مؤشرات قياس الأداء البيئي

هناك العديد من المؤشرات لقياس ومراقبة الأداء البيئي، وقد تم تصنيف هذه المؤشرات إلى مادية واقتصادية كمية ونوعية.

1- المؤشرات الاقتصادية الكمية : تشير المؤشرات الاقتصادية الكمية إلى المؤشرات التي يمكن التعبير عنها كقيم مالية، وبالتالي تشير المؤشرات إلى تكاليف التشغيل البيئية التي يجب على الشركة تحملها لضمان عمل التقنيات النظيفة (Azzone, Noci, Manzini, Welford, & Young, 1996, pp. 72-73)، ومن بينها ما يلي :

تكلفة التأثيرات البيئية = التكاليف البيئية المتعلقة بمعالجة أو معالجة الانبعاثات + تكاليف التأثيرات المتبقية

تكلفة الآثار المتبقية = الآثار المتبقية معبر عنها من الناحية النقدية، التكاليف البيئية = المدفوعات لأطراف ثالثة + الضرائب البيئية - المنح البيئية

القيمة المفقودة = التكاليف البيئية الآثار الناجمة عن الشركة العمليات، فهي بمثابة تقييم شامل للعبء البيئي للشركة، بشرط توفر جميع المعلومات المرتبطة باستخدام الموارد وتصريف النفايات والملوثات، وبشرط تحديد معادلات التكلفة المناسبة باستخدام طرق مناسبة. ومع ذلك في الحالات التي يتم فيها التركيز على المقارنة، فإن المؤشر البيئي الأكثر أهمية هو تحديد نسبة المؤشر البيئي = القيمة المفقودة / القيمة المضافة (Xander , Daniel , Walter , & Marcus , 2001, p. 460).

2- المؤشرات النوعية : تصف المؤشرات النوعية العناصر غير الملموسة أو التي يصعب تحديدها مثل توصيف نوع الإستراتيجية البيئية التي تنفذها الشركة (Azzone, Noci, Manzini, Welford, & Young, 1996, pp. 72-73)، ومن بينها:

• امتلاك الشركة لسياسة بيئية واضحة المعالم : يجب على الشركات أن تقوم بتوصيف السياسة البيئية للشركة، والتي تعبر عن نوايا واتجاهات الشركة فيما يتعلق بأدائها البيئي كما عبرت عنه الإدارة العليا رسميا (ISO 14031, 2021, p. 02). فالسياسة البيئية تهتم بتحديد البرامج البيئية الحالية ووضع توقعات حول التأثير على البيئة (Azzone, Noci, Manzini, Welford, & Young, 1996, p. 71).

• توفر النظم الداخلية للإدارة البيئية: بحيث يعتبر نظام الإدارة البيئية جزء من نظام الإدارة الذي يهدف لإدارة الجوانب البيئية، والوفاء بالتزامات الامتثال، ومعالجة المخاطر والفرص (ISO 14031, 2021, p. 02)، ومن بين مهامه تحديد وتنفيذ برامج التدقيق البيئي، وبيانات المهمة البيئية، وتكريس العاملين للأنشطة البيئية... (Ilinitich, Soderstrom, & Thomas , 1998, p. 390)

• الامتثال الداخلي: ويعبر عن الدرجة التي تستوفي بها الشركات الحد الأدنى من المعايير التي تتطلبها القوانين واللوائح (Ilinitich, Soderstrom, & Thomas , 1998, p. 392).

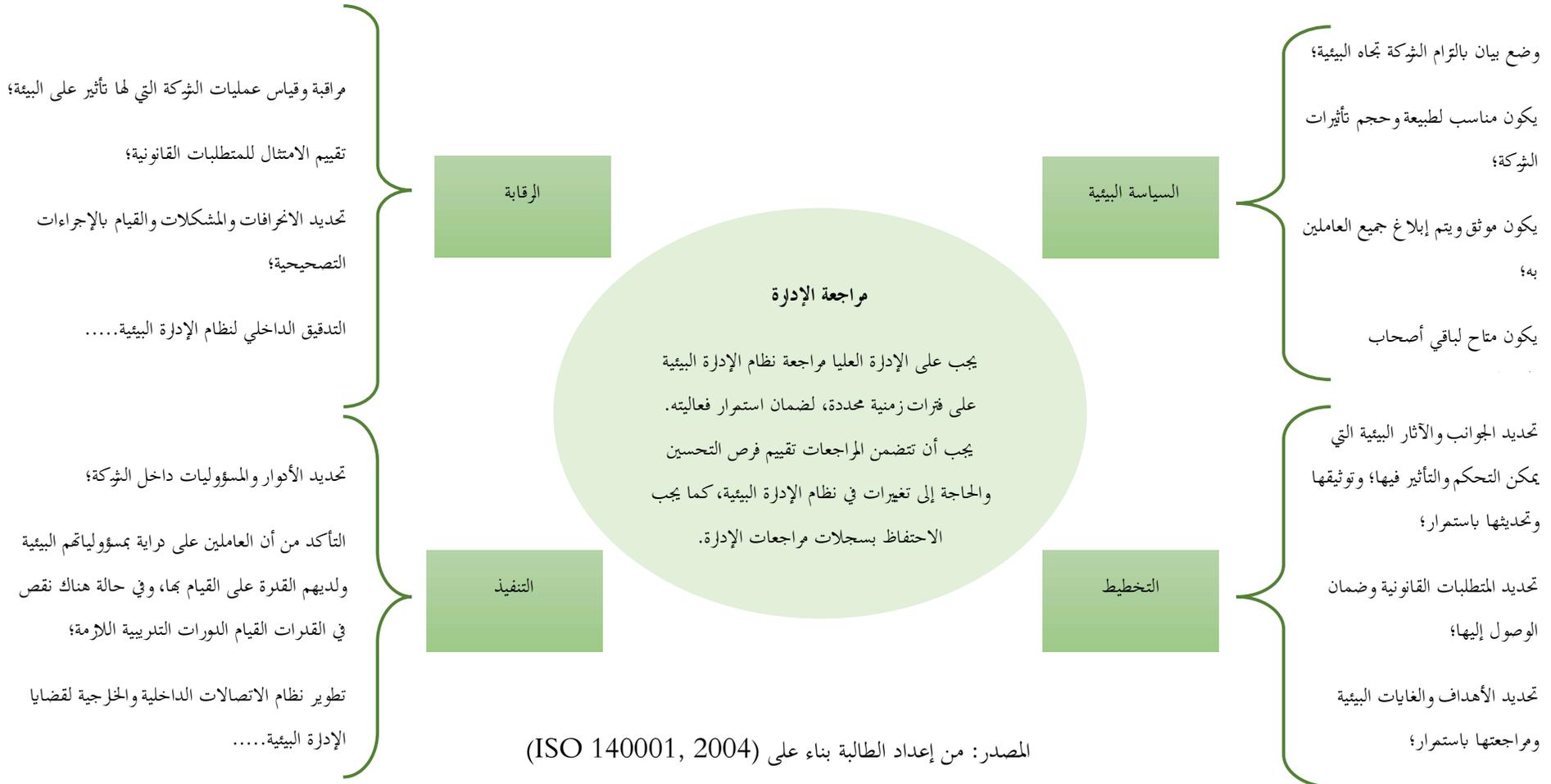
الفصل الأول الأدبيات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

• **ISO 14001**: هو معيار معترف به دولياً لأنظمة الإدارة البيئية، فهو يوفر إطار يساعد الشركات على تصميم وتنفيذ نظام الإدارة البيئية والتحسين المستمر لأدائها البيئي. ومن خلال اعتماد هذا المعيار يمكن للشركات التأكد من أنها تتخذ خطوات استباقية لتقليل بصمتها البيئية، والامتثال للمتطلبات القانونية الحالية وتحقيق أهدافها البيئية (ISO, 2015, p. 02).

تشتمل عائلة ISO 14000 على سلسلة من المعايير التي تهدف إلى استكمال ISO 14001، يوفر ISO 14004 مبادئ توجيهية لإنشاء وتنفيذ وتحديث وتحسين نظام الإدارة البيئية، مع الإشارة إلى كيفية تنسيقه مع أنظمة الإدارة الأخرى الموجودة؛ ISO 14006 مخصص للاستخدام من قبل الشركات التي طبقت نظام الإدارة البيئية وفقاً لمعيار ISO 14001، ولكن يمكنه أيضاً المساعدة في دمج التصميم البيئي في أنظمة الإدارة الأخرى؛ يحدد ISO 14064-1 المبادئ والمتطلبات لتقدير كمية انبعاثات الغازات الدفيئة وإزالتها والإبلاغ عنها. (ISO, 2015, p. 10). ويوضح الشكل (12.1) أهم متطلبات تطبيق معيار ISO 14001.

الفصل الأول الأدوات النظرية للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي

الشكل (12.1): متطلبات تطبيق معيار ISO 14001



3- **المؤشرات المادية:** هي مؤشرات يمكن التعبير عنها على نطاق كمي، ولكنها لا تشير إلى أي معلمة اقتصادية (Azzone, Noci, Manzini, Welford, & Young, 1996, pp. 72-73)، وغالبا ما تشمل العواقب المباشرة أو التأثيرات الثانوية لأنشطة الشركة في السوق. وتشمل التأثيرات الواضحة من الدرجة الثانية إطلاق الملوثات الضارة في الهواء أو الماء أو التربة. (Ilinitich, Soderstrom, & Thomas, 1998, p. 392). وسنوضح في الجدول (5.1) أهم هاته المؤشرات وكيفية قياسها.

الجدول (5.1): المؤشرات المادية للأداء البيئي

المؤشرات	كيفية قياسها
الانبعاثات	كمية ثاني أكسيد الكبريت وأكسيد النيتروجين والمركبات العضوية المتطايرة وأول أكسيد الكربون و NH3 و CO2 المنبعثة استهلاك مركبات الكربون الكلورية فلورية والهالونات
النفايات	إجمالي كمية النفايات غير الخطرة المتولدة؛ كمية النفايات غير الخطرة المتولدة حسب الفئة؛ كمية النفايات غير الخطرة التي يتم التخلص منها حسب نوع الوجهة؛ إجمالي كمية النفايات الخطرة المتولدة؛ كمية النفايات الخطرة الناتجة حسب الفئة.....
الطاقة	حجم استهلاك الطاقة حسب النوع: الوقود الصلب والمنتجات البترولية والغاز والكهرباء والحرارة المبلغ الإجمالي لاستهلاك الطاقة
النقل	عدد السيارات و/أو المسافات عدد مركبات نقل الركاب و/أو المسافات عدد مركبات البضائع و/أو المسافات عدد الطائرات و/أو المسافات

المصدر : (Azzone, Noci, Manzini, Welford, & Young, 1996, p. 74)

4- **الاستدامة البيئية:** قامت اللجنة العالمية للتنمية الاقتصادية بتعميم مصطلح "التنمية المستدامة" في تقريرها المشهور "مستقبلنا المشترك" وقد تم تعريفها على أنها التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة (the World Commission on Environment and Development, 1987, p. 54)؛ أما على مستوى الشركات فتشير الاستدامة إلى أنشطة الشركة التي تحافظ على أو تعزز قدرة الشركة على خلق قيمة على المدى الطويل (SASB, 2017, p. 02)، و يتم تنظيم موضوعات الاستدامة حسب مجلس معايير محاسبة الاستدامة تحت خمسة أبعاد واسعة للاستدامة:

- **البيئة:** يشمل هذا البعد تأثيرات الشركات على البيئة، إما من خلال استخدام الموارد الطبيعية غير المتجددة كمدخلات أو من خلال الإطلاقات الضارة في البيئة، مما قد يؤثر سلبا على الموارد الطبيعية وينتج عنه تأثيرات على الأداء المالي والتشغيلي للشركة.

- **رأس المال الاجتماعي:** يتعلق هذا البعد بالدور المتصور للشركات في المجتمع. ويتناول إدارات العلاقات مع الأطراف الخارجية الرئيسية. ويشمل القضايا المتعلقة بحقوق الإنسان، وحماية الفئات الضعيفة، والتنمية الاقتصادية المحلية....
- **رأس المال البشري:** يتناول هذا البعد إدارة الموارد البشرية للشركة كمورد رئيسية لتحقيق قيمة طويلة الأجل. ويشمل القضايا التي تؤثر على إنتاجية العاملين، كما يتناول ظروف العمل وإدارة علاقات العمل، ويتضمن إدارة صحة وسلامة العاملين..
- **نموذج الأعمال والابتكار:** يتناول هذا البعد تأثير قضايا الاستدامة على الابتكار ونماذج الأعمال. ويتناول دمج القضايا البيئية والإنسانية والاجتماعية في عملية خلق القيمة للشركة، بما في ذلك استعادة الموارد والابتكارات الأخرى في عملية الإنتاج؛ وكذلك في ابتكار المنتجات، بما في ذلك الكفاءة والمسؤولية في التصميم ومرحلة الاستخدام والتخلص من المنتجات.
- **القيادة والحوكمة:** يشمل هذا البعد الامتثال التنظيمي، والتأثير التنظيمي والسياسي. ويشمل أيضا إدارة المخاطر، وإدارة السلامة، وسلسلة التوريد ومصادر المواد، وتضارب المصالح، والسلوك المانع للمنافسة، والفساد والرشوة.. (SASB, 2017, p. 03)

المبحث الثالث : المرتكزات النظرية للموارد غير الملموسة

أدت الأهمية المتزايدة للموارد غير الملموسة إلى قيام الباحثين والممارسين بمحاولة شرح وتعريف هذه الموارد التي تعتبر الركيزة الأساسية لاقتصاد المعرفة. ونتيجة لذلك، تمت صياغة عدد كبير من التعاريف ووجهات النظر حول الموارد غير الملموسة، والتي تستخدم تصنيفات مترادفة متعددة، لذلك يعتبر هذا المبحث نقطة البداية الضرورية في تطوير فهم أوضح للموارد غير الملموسة.

المطلب الأول : أساسيات المقاربة المبنية على الموارد

لقد كان نمو الشركات ونجاحها أحد أهم المجالات البحثية في الأدبيات الإستراتيجية حتى الوقت الحاضر، ونتيجة لهذه الأبحاث تم تشكيل وتطوير مدارس مختلفة للأدبيات الاستراتيجية التي تحاول فهم النمو الثابت للشركات، وهذا ما أدى إلى بروز المقاربة المبنية على الموارد للشركة (RBV) باعتبارها واحدة من النماذج الأكثر تأثيرا في مجال الإدارة الاستراتيجية.

الفرع الأول : نظريات الإدارة الاستراتيجية

تعد أدبيات الإدارة الاستراتيجية أحد أهم المجالات البحثية التي تساعد على فهم تغيرات بيئة الأعمال، بحيث تساعد الشركات على اتخاذ القرارات بشكل أكثر كفاءة. تحاول هذه الأدبيات إيجاد إجابة للتساؤل الجوهرية التالي: "لماذا تتفوق بعض الشركات باستمرار على غيرها؟" بحيث يفترض هذا التساؤل أنه قد يكون هناك في بعض الحالات، اختلافات مستمرة في الأداء بين الشركات، وقد فشلت النظريات الاقتصادية التقليدية في تفسير هاته الاختلافات؛ بحيث تعتبرها على أنها اختلافات غير عادية وغير ثابتة. لذلك ظهرت مجموعة من الأبحاث الاستراتيجية التي تهدف لتقديم تفسيرات حول الاختلافات في الأداء. ولعل من أهمها: نظرية الاقتصاد الصناعي (أعمال بورتر)، والمقاربة المبنية على الموارد (RBV) (Barney & Arian, 2006, p. 123).

أولا : نظرية الاقتصاد الصناعي

خلال الثمانينيات، انصب تركيز الأدبيات الاستراتيجية على البيئة الخارجية، فكان جوهر صياغة الاستراتيجية التنافسية هو إيجاد روابط بين الشركة وبيئتها الخارجية. لذلك ظهرت مجموعة من النظريات التي تهدف لفهم البيئة الخارجية وتأثيراتها على أداء الشركات، وتعتبر أعمال مايكل بورتر من أهم الأبحاث في هذا المجال.

كان بورتر يركز في أعماله على الصناعات التي تتنافس فيها الشركة، فهيكل الصناعة له تأثير قوي في تحديد القواعد التنافسية. لذلك حدد بورتر خمس قوى تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية: القدرة التفاوضية للعملاء، والقدرة التفاوضية للموردين، وتحديد الداخلين الجدد، تحديد المنتجات البديلة، وشدة المنافسة الحالية. لذلك ارتبط نجاح الاستراتيجية بإيجاد موقع في الصناعة، حيث يمكن للشركة أن تدافع عن نفسها بشكل أفضل ضد هذه القوى التنافسية أو يمكنها التأثير عليها لصالحها (Porter , 1980, pp. 03-05). إن التغييرات التي شهدتها بيئة الأعمال واشتداد المنافسة وزيادة القدرة التفاوضية للعملاء أين أصبح العملاء أكثر دراية وتطلبا، هذا ما جعل نظريات الاقتصاد الصناعي تواجه العديد من الانتقادات، فتحليل هيكل الصناعة والبيئة الخارجية فقط لم يعد كافيا، مما أدى إلى تحول وجهة النظر من البيئة التنافسية إلى الموارد التي تطورها الشركة للتنافس بها في بيئتها.

ثانيا : المقاربة المبنية على الموارد (RBV)

كانت الانتقادات التي طالت نظرية الاقتصاد الصناعي بمثابة الأساس الذي بنت عليه المقاربة المبنية على الموارد أبحاثها، ففي هذه المقاربة تقوم الاستراتيجية على إيجاد التوليفة المثلى لموارد الشركة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز مقارنة بالمنافسين.

يتم تعريف الشركة حسب RBV على أنها مجموعة من الموارد الإنتاجية (Penrose, 2009, p. 21). ولعل من أوائل الأعمال في هذا المجال هو مقال نشره Wernerfelt بعنوان "A Resource-based View of the Firm" بحيث أكد من خلاله على ضرورة اعتبار الشركات كمحافظ للموارد بدلا من محافظ للمنتجات، وهذا يعطي منظورا مختلفا حول آفاق نمو الشركات، كما اعتبر أن الموارد والمنتجات وجهان لعملة واحدة (Wernerfelt, 1980, pp. 171,178)؛ بحيث يفترض هذا النهج أن محفظة منتجات الشركة تنعكس في مجموعة الموارد التي تتحكم فيها (Barney & Arikan, 2006, p. 130). كما تطرق Prahalad And Hamel في ورقتهما البحثية المعنونة « The Core Competence of the Corporation » لمفهوم الكفاءات المحورية بحيث تمثل الجذور التنافسية وتعبر عن التعلم الجماعي في الشركة، بحيث أن الكفاءة المحورية لا تتضاءل مع الاستخدام، ويتم تعزيزها عند تطبيقها ومشاركتها (Prahalad & Hamel, 2006, p. 279). كما قام Barney بتطوير أربعة معايير VRIN لتحديد أنواع الموارد التي توفر ميزة تنافسية مستدامة: لا بد أن يكون المورد ذو قيمة بمعنى أن يستغل الفرص أو يسهم في تجنب التهديدات؛ لا بد أن يكون نادرا بالنسبة للشركات الحالية والوافدين الجدد؛ وأن يكون غير قابل للتقليد؛ وأن لا يتوفر مورد بديل له (Barney J. , 1991, pp. 105-106). وفي أغلبية الشركات الموارد الوحيدة التي يبدو أنها اجتازت اختبار VRIN هذا هي الموارد غير الملموسة، مما أدى إلى ظهور النظريات التي تهتم بدراسة هذا النوع من الموارد، فخلال التسعينات ركز عدد من الممارسين والمنظرين على الموارد غير الملموسة كمجموعة فرعية من موارد الشركة وجادلوا بأن هاته الموارد تعبر عن القيمة الحقيقية للشركات (Gray, Rastas , & Roos, 2004, p. 242). (Andriessen, 2003, p. 03). وسنلخص أهم ركائز RBV في الشكل (13.1).

الشكل (13.1): ركائز المقاربة المبنية على الموارد



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسات (Barney & Arian, 2006) (Barney J. , 1991)

والجدير بالذكر أن نظريات الإدارة الاستراتيجية مكتملة لبعضها البعض. تركز المقاربة المبنية على الموارد على ما تمتلكه الشركة، بينما يركز منظور الاقتصاد الصناعي على ما تفعله الشركة. ويعتبر جوهر الإستراتيجية هو الجمع بين البورتين، أي فهم كيفية المزج بين موارد الشركة المختلفة من أجل خلق قيمة للشركة تجعلها تتفوق على منافسيها (Haanes & Fjeldstad, 2000, p. 53).

الفرع الثاني : تعريف الموارد في اللغة

مصدر كلمة مؤرد من مصدر ميمي من ورد/ ورد على، اسم مكان من ورد/ ورد على: مَنَهَل، مكان تجد فيه الحيوانات ماءً للشرب. ويقصد بالمؤرد في اللغة هو مصدر ومنبع (معجم اللغة العربية المعاصر)، وتقابل كلمة "مورد" في اللغة الإنجليزية كلمة "Resource"، بحيث يعود أصلها إلى الكلمة الفرنسية الوسطى "ressource"، والتي تأتي بدورها من الكلمة الفرنسية القديمة "resourse"، والتي تعني "المصدر، الربيع"، وهذا مشتق في النهاية من الكلمة اللاتينية "resurgō"، والتي تعني "النهوض مرة أخرى، والانبثاق من جديد" (Wiktionary, the free dictionary, n.d.)، وتم تعريفه في قاموس Oxford على أنه شيء يمتلكه بلد أو شركة أو شخص ويمكن استخدامه، خاصة لزيادة ثروته (oxford learners dictionaries, n.d.)

الفرع الثالث : تعريف موارد الشركة

دفع بروز المقاربة المبنية على الموارد الباحثين إلى الاهتمام بموارد الشركة، مما أدى إلى ظهور العديد من التعريفات لموارد الشركة، والتي تم تناولها من زوايا مختلفة. وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

يقصد بالموارد حسب فيرنرفيلت **Wernerfelt** أي عامل يمكن اعتباره نقطة قوة أو ضعف لشركة. بعبارة أخرى هي مجموع الأصول (الملموسة وغير الملموسة) التي ترتبط بشكل شبه دائم بالشركة (Wernerfelt, 1984, p. 172).

عرف جالبريث وجالفين **Galbreath & Galvin** المورد على أنه عامل على مستوى الشركة لديه القدرة على التأثير على الأداء، تشمل الموارد: الموارد الملموسة وغير الملموسة (Galbreath & Galvin, 2006, p. 152).

أما بارني وأريكان **Barney & Arian** فيتصوران المورد على أنها الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها الشركات لوضع وتنفيذ استراتيجياتها (Barney & Arian, 2006, p. 137).

أما بنروز **Penrose** فيتصورها على أنها حزمة من الخدمات الممكنة لأي نطاق عمليات معين، يجب أن تمتلك الشركة الموارد التي تمكنها من الحصول على الخدمات الإنتاجية المناسبة لتصنيع المنتجات التي ترغب في إنتاجها (Penrose, 2009, p. 60). ويوضح الجدول (6.1) أهم الاختلافات بين التعريفات المقدمة.

الجدول (6.1): تحليل تعريفات الموارد

العناصر التي ركز عليها التعريف				التعريف
التعقيب	مساهمة الموارد	خصائص الموارد	تصنيف الموارد	
لم يذكر مساهمة الموارد.		نقطة ضعف أو نقطة قوة؛ مرتبطة بالشركة.	موارد ملموسة، موارد غير ملموسة	تعريف Wernerfelt
لم يتم توضيح نوع وكيفية تأثير الموارد على الأداء.	قادرة على التأثير في أداء الشركة.	داخل الشركة.		تعريف Galbreath & Galvin
استخدام مصطلح الأصول الذي به بعض القيود التي لا تتناسب مع جميع الموارد غير الملموسة	تساهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية		أصول غير ملموسة، أصول ملموسة	تعريف Barney & Arian
تطرق لما هو أبعد من التصنيف، وهي الخدمات التي توفرها الموارد. ولكنه لم يحدد نوع ومساهمة هاته الخدمات.	تساهم في الخدمات الإنتاجية.	حزمة من الخدمات الممكنة؛ مملوكة للشركة.		تعريف Penrose

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الأدبيات النظرية.

مما سبق يمكننا تعريف الموارد على أنها مجموعة العوامل التي قد تشكل نقطة قوة أو نقطة ضعف للشركة، وغالبا ما تصنف على أنها موارد ملموسة وغير ملموسة وكفاءات، تعمل هذه الموارد مع بعضها البعض على تقديم خدمات للشركة تمكنها من صياغة وتنفيذ الاستراتيجية بشكل كفؤ وفعال.

الفرع الرابع : تصنيف موارد الشركة

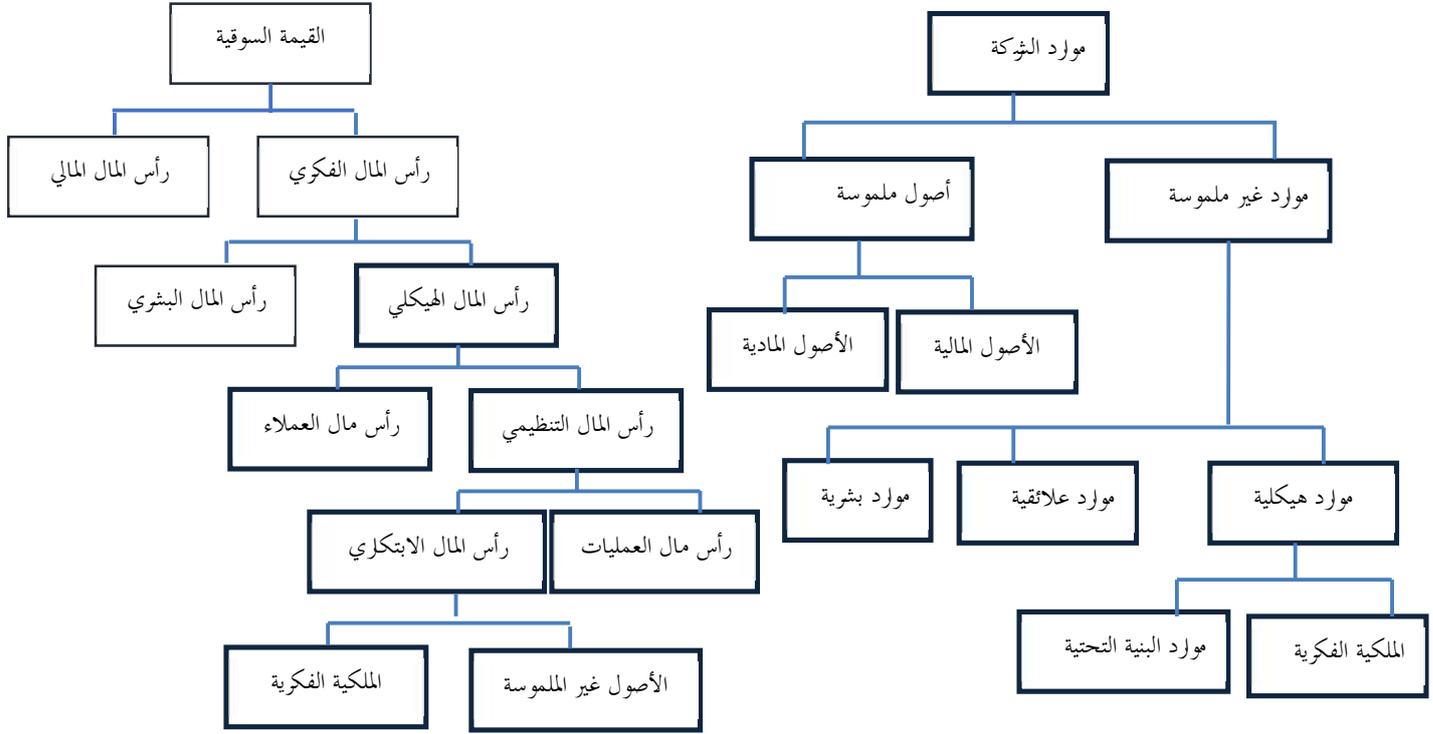
تعتبر موارد الشركة الركيزة الأساسية لنجاح وبقاء الشركات، لذلك اهتم المفكرون والباحثون بدراسة هاته الموارد وتأثيراتها، وقد حاولوا إعطاء تصنيفات للموارد من خلال تحديد عدد من الأبعاد أو المكونات. لذلك نجد في الأدبيات العديد من تصنيفات للموارد الشركة.

تعتبر شركة سكانديا السويدية للخدمات المالية والتأمينية (Skandia) من أوائل الشركات التي اهتمت بالموارد غير الملموسة، بحيث صنفت موارد الشركة إلى رأس مال فكري ورأس مال مالي، حيث أدركت إدارة سكانديا الحاجة للاهتمام بالموارد غير الملموسة، لذلك قامت بتشكيل وظيفة رأس المال الفكري في وحدة Skandia AFS في عام 1991. والهدف من هذه الوظيفة هو تنمية رأس المال الفكري وتطويره. قام Edvinsson بتعريف رأس المال الفكري على أنه امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتكنولوجيا التنظيمية والعلاقات مع العملاء والمهارات المهنية التي تزود Skandia AFS بميزة تنافسية في السوق. وقامت الشركة بصياغة معادلة مبسطة لرأس المال الفكري على النحو التالي رأس المال الفكري = رأس المال الهيكلية + رأس المال البشري (Edvinsson, 1997, pp. 368-372) وهذا ما يوضحه الشكل (15.1).

كما قام Ricceri بتصنيف موارد الشركة إلى فئتين رئيسيتين: الأصول الملموسة والموارد غير الملموسة، يمكن تقسيم الأصول الملموسة إلى مجموعتين: الأصول المالية والأصول المادية تشمل الأصول المالية: سيولة الشركة، والقدرة على الاقتراض، وأنشطة الاستثمار والتمويل، وقيمة الأصول والخصوم بالدولار، وحقوق المساهمين... تشير الأصول المادية إلى عوامل الإنتاج الملموسة التي تمتلكها الشركة مثل المصانع والممتلكات والمعدات والمخزون. أما الموارد غير الملموسة فتتكون من الموارد البشرية بحيث يشير هذا النوع إلى أصحاب المصلحة الداخليين، مثل كبار المديرين والعاملين، وإلى سماتهم، أي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات والابتكار. وتتكون من الموارد الهيكلية والتي تتكون بدورها من الملكية الفكرية وموارد البنية التحتية، الملكية الفكرية مملوكة للشركة ومحمية بموجب القانون وتتضمن عناصر مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر؛ تتكون موارد البنية التحتية من الخصائص التنظيمية مثل الأساليب والإجراءات التنظيمية والعمليات والروتين وأنظمة المعلومات والشبكات. تشمل الموارد العلائقية العلامة التجارية للشركة وصورتها في السوق، بالإضافة إلى علاقاتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين (Ricceri, 2008, pp. 04-05).

يوضح الشكل (14.1) تصنيف موارد الشركة حسب Ricceri، بينما يقدم الشكل (15.1) مخطط القيمة السوقية لسكانديا وذلك من أجل معرفة تصنيفات موارد الشركة.

الشكل (14.1): تصنيف موارد الشركة حسب Ricceri الشكل (15.1): مخطط القيمة السوقية لسكانديا



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسة (Ricceri, 2008) المصدر: (Edvinsson, 1997, p. 369)

نستنتج مما سبق أنه مهما تعددت تصنيفات موارد الشركة واختلفت التسميات، إلا أن مضمونها يبقى واحداً. فنلاحظ أن رأس المال المالي في نموذج سكانديا هو نفسه الأصول الملموسة في نموذج Ricceri، كما أن رأس المال الفكري هو نفسه الموارد غير الملموسة. لذلك يمكننا تصنيف موارد الشركة إلى موارد ملموسة وهي تشمل جميع الموارد التي يمكن تضمينها في ميزانية الشركة كالمصانع والمباني، الموارد المالية... وموارد غير ملموسة.

المطلب الثاني: مفهوم الموارد غير الملموسة

في ظل اقتصاد المعرفة شهدت نماذج الأعمال تحولا جذريا بحيث تغير دور الموارد غير الملموسة من دور الداعم في العملية الإنتاجية إلى الركيزة الأساسية. فحتى في القطاعات التصنيعية أصبحت الشركات تعتمد بشكل أكبر على هذه الموارد مثل مهارات العاملين، والثقافة التنظيمية وشبكات الأعمال وغيرها.. ونتيجة لما سبق أصبح الأكاديميون والممارسون يولون اهتماما بالغا للموارد غير الملموسة، فتوجهت الأبحاث في مجالات مختلفة لدراسة وفهم دور هاته الموارد وكيفية استغلالها من أجل تحقيق أهداف الشركة.

الفرع الأول: تعريف الموارد غير الملموسة والمصطلحات المشابهة لها

تواجه الأبحاث التي تهتم بدراسة الموارد غير المادية مشكلة أساسية وهي عدم وجود مصطلحات مشتركة؛ بحيث كل باحث يطور مصطلحاته الخاصة، هذا الاختلاف هو العائق أمام تقدم البحث في هذا المجال (Kristandl & Bontis, 2007, p. 1510).

لقد قام العديد من الباحثين بإنتاج عدد من المساهمات النظرية والتطبيقية التي تطرقت لدور الموارد غير الملموسة في تحسين أداء الشركات. فعند تحليل الأدبيات الإستراتيجية، وخاصة المتعلقة ب RBV يظهر أن الكثير من المصطلحات في هذا المجال قابلة للتبادل. ومن بين هاته المفاهيم التي تم تقديمها، الأصول غير المرئية (Itami & Roehl, 1991)، رأس المال الفكري (Edvinsson, 1997)، الموارد غير الملموسة (Hall, 1992)، لاملموسات (Lev, 2001)، الأصول غير الملموسة (Kaplan & Norton, 2004)

وقد يعود هذا الاختلاف لتباين مجالات البحث التي اهتمت بالموارد غير الملموسة، بحيث تستخدم الأدبيات في مجال المحاسبة والتقييم مصطلح "الأصول غير الملموسة"، لأنها تركز على قياس الأصول التي تفتقر للجانب المادي، أما الأدبيات في إدارة الموارد البشرية تستعمل مصطلح "الموارد البشرية أو الأصول البشرية"، كونها تهتم بالقيمة التي يقدمها العاملون للشركة، أما الأدبيات التي سلطت الضوء على إدارة رأس المال الفكري تستخدم مصطلح "رأس المال الفكري"، فهي تركز على المعرفة والمهارات الفردية والجماعية والموارد التنظيمية التي تمتلكها الشركات (Andriessen, 2003, p. 59).

أكدت الأبحاث أن هناك بعض القيود على استخدام مصطلح رأس المال، بحيث يمكن للشركات امتلاك رأس المال في حين لا يمكن امتلاك العديد من الموارد غير الملموسة التي تساهم في نجاح الشركة (Andriessen, 2003, p. 70)، أما بالنسبة لمصطلح الأصول فحسب معايير المحاسبة الدولية لكي يصبح المورد أصلا لا بد من أن يحقق شرطين: المنافع الاقتصادية المستقبلية المنسوبة إلى الأصل سوف تتدفق إلى الشركة ويجب أن يكون من الممكن قياس تكلفة الأصل بشكل موثوق، فيجب تحديد التكاليف بشكل مفصل (Intangible Assets - AnalystPrep | CFA® Exam Study Notes, 2023)

مما سبق نستنتج أن مفهوم الموارد غير الملموسة مفهوم معقد لأنه يحتوي على العديد من المتغيرات المترابطة والمتشعبة، وهذا ما جعل من الصعب على الباحثين إيجاد تعريف مشترك لها. ولقد تداولت بكثرة في الأدبيات النظرية مصطلح الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري. لكن لا يمكن اعتبار مصطلح الأصول غير ملموسة مناسب لأنه مصطلح محاسبي وهناك العديد من الموارد غير الملموسة لا يتم تضمينها في ميزانية الشركة، ومن هذا نستطيع اعتبار الأصول غير الملموسة جزء من الموارد غير الملموسة. أما مصطلح رأس المال الفكري فيوحي إلى السيطرة والملكية وهناك بعض الموارد غير الملموسة تفتقر لهذه الخاصية. لذلك استخدمنا مصطلح الموارد غير الملموسة لأنه أكثر شمولية ويعبر عن كل مورد غير ملموس تمتلكه الشركة.

الفرع الثاني : تعريف الموارد غير الملموسة

إن طبيعة مفهوم الموارد غير الملموسة المعقدة وغير المحددة، جعلت الباحثين يولون اهتماما كبيرا للموارد غير الملموسة لذلك حاولوا إيجاد تعريف دقيق لهذا المصطلح، مما أدى إلى ظهور العديد من التعريفات، والتي تناولتها من زوايا مختلفة، ولعل من أهمها :

استخدم إيتامي وروهل **Itami and Roehl** مصطلح الأصول غير المرئية للتعبير عن الموارد غير الملموسة، وتم تعريفها على أنها أهم الموارد لتحقيق النجاح التنافسي على المدى الطويل، فهي المصدر الحقيقي للقوة التنافسية والعامل الرئيسي في قدرة الشركة على التكيف لثلاثة أسباب: من الصعب تجميعها، وقادرة على استخدامات متعددة في وقت واحد، وهي عبارة عن مدخلات ومخرجات لأنشطة الأعمال (Itami & Roehl, 1991, pp. 12-13) .

أما حسب هول Hall على أنها مجموعة الأصول والكفاءات التي تمتلكها الشركة، تشمل الأصول غير الملموسة حقوق الملكية الفكرية لما يلي: براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر والتصاميم المسجلة؛ وكذلك العقود والأسرار التجارية وقواعد البيانات. كما يمكن اعتبار سمعة الشركة كأصل. تشمل المهارات أو الكفاءات معرفة العاملين، والقدرات الجماعية بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية (Hall, 1992, p. 136).

يعرف أندريسن Andriessen الموارد غير الملموسة على أنها الموارد التي لا تحتوي على مادة مادية والتي تكون مجتمعة قادرة على إنتاج فوائد مستقبلية للشركة (Andriessen, 2003, p. 18).

أما كارميلي Carmeli فينظر لها على أنها جميع العناصر التي لا تظهر في التقارير المالية مثل الثقافة التنظيمية والسمعة والرقابة الداخلية. دائما ما تلعب الموارد غير الملموسة دورا مهما في خلق القيمة للشركات (Carmeli, 2004, p. 112).

يعرف ديفنباخ Diefenbach المورد غير الملموس هو كل شيء له وجود غير مادي مستخدم أو يمكن استخدامه لأي غرض قابل للتجديد بعد الاستخدام ويظل أو يزيد في الكمية و/أو الجودة أثناء استخدامه (Diefenbach, 2006, p. 410).

اعتبر الباحثون هيت وآخرون Hitt And Al الموارد غير الملموسة على أنها أصول متجددة بعمق في تاريخ الشركة، وتتراكم بمرور الوقت، ويصعب نسبياً على المنافسين تحليلها وتقليدها (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017, p. 84).

تم تعريفها من قبل فاليوخو-ألونسو وآخرون Vallejo-Alonso And Al على أنها المخزون أو القيمة الحالية للاملموسات. قد يتم التعبير عنها مالياً أو لا يتم التعبير عنها. يمكن أن تكون الموارد مدخلات (باحثون...) أو مخرجات (منشورات، براءات اختراع...) (Vallejo-Alonso, Rodríguez-Castellanos, & Arregui-Ayastuy, 2011, p. 194).

أما تيس Teece فقد عرفها على أنها مخزون من المعلومات الاستراتيجية والأصول غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها الشركة حسب الحاجة لتحقيق أهدافها (Teece, 2016, p. 771).

ويوضح الجدول (7.1) أهم الاختلافات بين التعريفات المقدمة.

الجدول (7.1): تحليل تعريفات الموارد غير الملموسة

التعقيب	العناصر التي ركز عليها التعريف			التعريف
	مساهمة الموارد غير الملموسة	خصائص الموارد غير الملموسة	تصنيف الموارد غير الملموسة	
لم يوضح كيف يتم الاستفادة من الموارد غير الملموسة.	تحقيق النجاح التنافسي؛ مصدر لتعزيز المرونة.	صعوبة تجميعها؛ لها استخدامات متعددة في وقت واحد. مدخلات ومخرجات.		تعريف Itami and Roehl

التعقيب	العناصر التي ركز عليها التعريف			التعريف
	مساهمة الموارد غير الملموسة	خصائص الموارد غير الملموسة	تصنيف الموارد غير الملموسة	
لم يوضح أن الموارد غير الملموسة مرتبطة ببعضها البعض وتخلق القيمة من خلال تأزرها.		مملوكة للشركة.	الأصول غير الملموسة؛ الكفاءات.	تعريف Hall
لم يذكر أنواع الموارد غير الملموسة.	إنتاج فوائد مستقبلية للشركة.	عدم ملموسية. قوة الموارد غير الملموسة وهي مجتمعة.		تعريف Andriessen
إهمال الموارد غير الملموسة التي عادة ما يتم تضمينها في البيانات المالية للشركة.	خلق قيمة للشركة.	العناصر التي لا تظهر في التقارير المادية		تعريف Carmeli
تركيز التعريف على ذكر الخصائص فقط.		متجددة وتراكمية (تتطور مع الوقت)؛ صعوبة تقليدها.		تعريف Hitt And Al
لم يذكر التعريف أثر هذه الموارد داخل الشركة.		إمكانية تخزينها؛ قد يتم تعبير عنها في الميزانيات وبعضها لا.	مدخلات؛ مخرجات.	تعريف Vallejo-Alonso And Al
كان من الأفضل استخدام مصطلح "معرفة استراتيجية" لأنها أكثر شمولية	تستخدم لتحقيق أهداف الشركة	إمكانية تخزينها.	المعلومات الاستراتيجية؛ الأصول غير الملموسة.	تعريف Teece

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الأدبيات النظرية.

من خلال الجدول (7.1) نلاحظ أن الباحثين قد اهتموا إما بذكر خصائص الموارد غير الملموسة أو بتصنيفها، كما تطرق بعض الباحثين لمساهمتها في خلق القيمة للشركة. بعض التعريفات التي ركزت على الخصائص سلطت الضوء على اختلاف الموارد غير الملموسة عن باقي الموارد سواء من الناحية غير المادية أو من ناحية صعوبة إدراجها في الميزانيات، والبعض الآخر ركز على الخصائص الأخرى، أما بخصوص التعريفات التي ركزت على تصنيف الموارد هدفت لتبيان المكونات المتنوعة للموارد غير الملموسة، والتعريفات التي ذكرت مساهمة الموارد غير الملموسة فهي تهدف لتوضيح أن الموارد غير الملموسة أصبحت من أهم عوامل الإنتاج في ظل الاقتصاد المعرفي.

كما سبق يمكننا اعتبار الموارد غير الملموسة على أنها مخزون من المهارات والمعارف الفردية، المعرفة التنظيمية والأصول غير الملموسة...، التي عادة لا يتم تضمينها في التقارير المالية للشركة، تتميز هذه الموارد أنها تراكمية، لا وجود مادي لها، غالبا لا تتناقص بالاستخدام، صعبة التقليد، قد تسهم مجتمعة في تحقيق التفوق التنافسي للشركة.

الفرع الثالث : خصائص الموارد غير الملموسة

يتضح من خلال العرض السابق لمفهوم الموارد غير الملموسة، أنها تمتاز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي موارد الشركة، لذلك سنحاول فيما يلي إبراز أهم هاته الخصائص.

- 1- اللامادية: تفتقر الموارد غير الملموسة إلى الوجود المادي، نتيجة لذلك يجب تخزين المعلومات التي تحتوي عليها أو تقنينها في الذاكرة التنظيمية للشركة (المعرفة الصريحة)، وبعض الموارد تخزن في الذاكرة البشرية (المعرفة الضمنية).
- 2- قيمة المورد: يمكن استخدام الموارد غير الملموسة كمدخلات في إنتاج مثيلات متعددة لمنتج أو خدمة معينة في نفس الوقت (Crouzet, Eberly, Einfeldt, & Papanikolaou, 2022, p. 30). كما أن قيمة هذه الموارد تزداد عن طريق التكرار والتجربة. ومع ذلك فإن بعضها ينخفض مع مرور الوقت (Fernandez, Montes, & Vazquez, 2000, p. 85).
- 3- الترابط بين الموارد غير الملموسة: لا تخلق الموارد غير الملموسة قيمة لوحدها، بل يجب دمجها مع الموارد الأخرى (Kaplan & Norton, 2004, p. 01). فقيمة الموارد غير الملموسة تكمن في قوتها المشتركة، فتميز الشركات من خلال إيجاد التوليفة المثلى التي تحقق التآزر بين مختلف هاته الموارد (Andriessen, 2003, p. 69).
- 4- التأثير غير المباشر للموارد غير الملموسة: في معظم الحالات يظهر تأثير الموارد غير الملموسة بشكل غير مباشر على الأداء المالي. فهي تعمل من خلال سلاسل معقدة من السبب والنتيجة (الغموض السببي) (Kaplan & Norton, 2004, p. 02).
- 5- العلاقة بين استراتيجية الشركة والموارد غير الملموسة: تتعلق قيمة الموارد غير الملموسة بمدى توافرها مع استراتيجية الشركة. فإذا كان لدى الشركة إستراتيجية واضحة وموارد غير الملموسة متوافقة معها، فإنها ستخلق قيمة للشركة. وفي حالة عدم التوافق فإن الموارد غير الملموسة لن تحقق قيمة كبيرة، حتى لو تم تخصيص استثمارات كبيرة لها (Kaplan & Norton, 2004, p. 02).
- 6- مصدر الموارد غير الملموسة: غالبا ما يتم إنشاء الموارد غير الملموسة داخل الشركة، وتكون ذات طابع خاص (Reynoso & Figueroa, 2010).
- 7- صعوبة التقليد: إن معظم الموارد غير الملموسة تستغرق وقتا في البناء، مما يجعل من الصعب تقليدها، وهذا بدوره يجعلها مصدرا محتملا لميزة تنافسية مستدامة، وهذا الافتراض لقد تلقى بعض التأكيد من قبل الأبحاث الميدانية (Teece, 2016, p. 771).
- 8- اختلاف قيمة الموارد غير الملموسة حسب نشاط الشركة: تعتمد قيمة الموارد غير الملموسة على السياق الذي يتم استخدامه فيه. هذا يعني أن الموارد الفكرية القيمة لشركة ما قد تكون عديمة الفائدة تماما في شركة أخرى. (Wojciechowska, 2016, p. 63). لإيضاح خصائص الموارد غير الملموسة بشكل أدق، يبين الجدول (8.1) أهم الفروقات التي تميزها عن الموارد الملموسة.

الجدول (8.1): الفروقات بين الموارد الملموسة وغير الملموسة

الخاصية	الموارد الملموسة	الموارد غير الملموسة
الوجود المادي	لها وجود مادي	ليس لها وجود مادي
قيمة المورد	تنخفض قيمة المورد الملموسة عند الاستخدام	تزداد قيمة المورد غير الملموسة عند الاستخدام
الترايط بين الموارد	تخلق قيمة لوحدها.	لا تخلق المورد غير الملموسة قيمة لوحدها.
التأثير	لها تأثير مباشر	لها تأثير غير مباشر.
مصدر المورد	قد يكون من داخل أو خارج الشركة	غالباً ما يتم إنشاؤها داخل الشركة
صعوبة التقليد	إمكانية التقليد	صعبة التقليد
اختلاف قيمة الموارد	لا تختلف قيمة الموارد الملموسة باختلاف نوع الشركة ونشاطها	تختلف قيمة الموارد غير الملموسة باختلاف نشاط الشركة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الأدبيات النظرية.

نستنتج مما سبق أن الموارد غير الملموسة تمتلك العديد من الخصائص الفريدة، وهذه الخصائص هي التي صنعت الفارق بينها وبين الموارد الملموسة.

المطلب الثالث : إدارة الموارد غير الملموسة

أكدت الأبحاث أن مصدر القيمة والثروة الاقتصادية لا يكمن فقط في إنتاج الموارد الملموسة، بل في إنشاء والحفاظ على الموارد غير الملموسة وفهم التفاعلات المختلفة بينها، ومن هذا تعد إدارة الموارد غير الملموسة للشركة من أهم العوامل لتطوير وتعزيز المزايا التنافسية.

الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد غير الملموسة

إدارة الموارد غير الملموسة هي مفهوم أوسع بكثير من إدارة المعرفة، تهدف لتعزيز قيمة الشركة من خلال خلق مزايا تنافسية. تتضمن إدارة الموارد غير الملموسة تحديدها، وتقييم علاقتها بالقيمة الحالية والمستقبلية للشركة، وقياس قيمتها، وتحديد الأنشطة غير الملموسة، والقدرة على إدارة هذه الأنشطة بكفاءة (Sanchez, Chaminade, & Olea, 2000, p. 315).

وتوصلت الدراسات أنه يجب على الشركات إدارة الموارد غير الملموسة كنظام مترابط، لا كموارد منفصلة في مجالات مختلفة (Wojciechowska, 2016, p. 257)، وهذا ما يتفق مع ما ذكرناه سابقاً فمن الصعب فصل الموارد غير الملموسة عن بعضها البعض، فهذا النوع من الموارد يخلق القيمة فقط عندما تجتمع الشركة التوليفة المناسبة التي تضمن الترايط والتنسيق بين مواردها.

لضمان الاستفادة من المزايا التي تخلقها الموارد غير الملموسة يجب على الشركة أن تتبنى نموذجاً لإدارتها من أجل الحفاظ عليها وتعزيزها. وغالباً ما تتم إدارة الموارد غير الملموسة من خلال المراحل التالية **المرحلة الأولى**: صياغة الاستراتيجية وتحديد أنواع وخصائص الموارد غير الملموسة المرغوبة في المستقبل؛ **المرحلة الثانية** قياس وتحديد الموارد غير الملموسة، وخاصة الموارد الاستراتيجية؛ **المرحلة الثالثة**: اختيار المؤشرات للموارد غير الملموسة الرئيسية ومقارنتها مع منافسيها؛ **المرحلة الرابعة**: إطلاق مبادرات لتحسين الأداء على الموارد غير الملموسة؛ **المرحلة الخامسة**: نشر المبادرات في مختلف مستويات الشركة (Wojciechowska , 2016, pp. 261-262).

1- **صياغة الاستراتيجية وتحديد الموارد غير الملموسة المرغوبة مستقبلاً** : تقوم الشركة هنا بصياغة الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة؛ كما تقوم بتحديد الموارد غير الملموسة الاستراتيجية؛ أي تحدد تلك الموارد المرتبطة بتعزيز القيمة الحالية للشركة أو بخلق قيمة مستقبلية (Sanchez, Chaminade , & Olea, 2000, pp. 318-319).

2- **تحديد الموارد غير الملموسة** : تقوم الشركة بتحديد الموارد غير الملموسة وترتيبها بطريقة منظمة، أي تقوم بتحديد أنواع الموارد غير الملموسة التي تمتلكها الشركة. بحيث تقوم الشركة ببناء هرم يوضح الموارد غير الملموسة، بحيث وفي أعلى الهرم نجد مجموعة من الموارد غير الملموسة الاستراتيجية (أي الموارد الأكثر الأهمية) وهي التي قد تساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة أو تعزيزها أو في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، كما تقوم بتحديد الأنشطة التي لها تأثير على تلك الموارد، وفي معظم الحالات لا تعرف الشركة بالضبط التأثير الدقيق لكل نشاط على المورد ولكن لديها شعور جيد إلى حد ما (استناداً إلى خبرتها السابقة) بأنه يؤثر على المورد غير الملموس الاستراتيجي (Sanchez, Chaminade , & Olea, 2000, p. 319).

3- **قياس الموارد غير الملموسة الرئيسية ومقارنتها مع منافسيها** : تقوم الشركة بتحديد المؤشرات لقياس الموارد غير الملموسة، من أجل مراقبة تطورها، ومقارنتها مع الشركات المرجعية الأخرى. قد تكون هذه المؤشرات مالية أو غير مالية، خاصة بالشركة أو خاصة بالصناعة أو عامة (Vallejo-Alonso, Rodríguez-Castellanos, & Arregui-Ayastuy, 2011, p. 313).

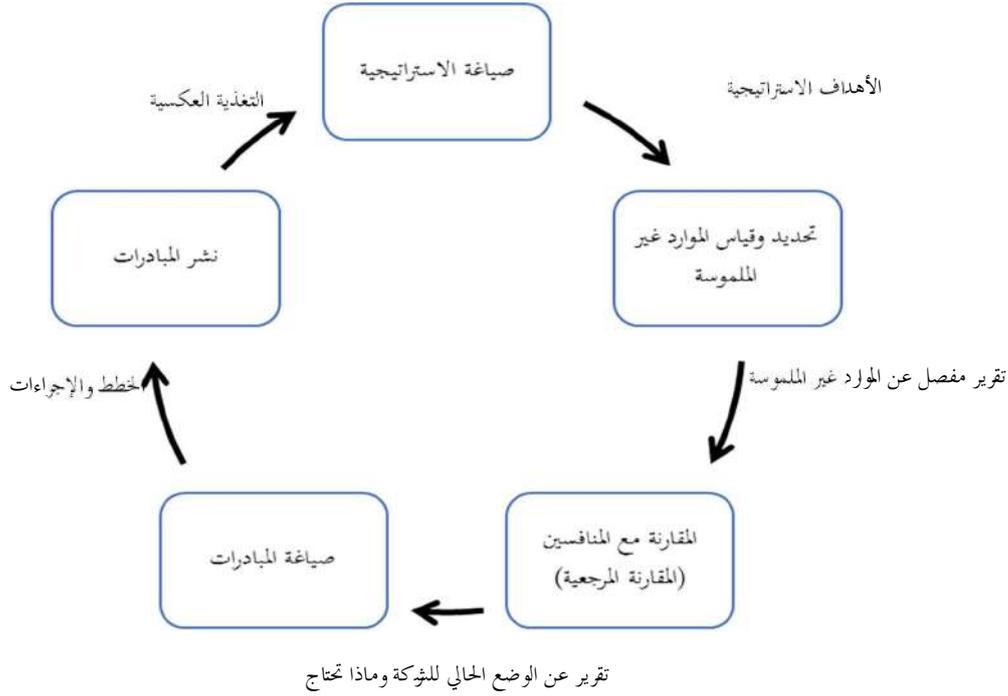
من العوائق الرئيسية في تحديد وتقييم موارد الشركة أن أنظمة المعلومات الإدارية عادة ما تقدم صورة غير كاملة لقاعدة موارد الشركة. فغالباً ما تتجاهل الميزانيات المالية الموارد غير الملموسة وبالتالي فقد تكون غير كافية (Grant, 1991, p. 119)؛ لذلك لا بد أن تكون المؤشرات ذات الجدوى، أي أن تكون الشركة قادرة على جمع المعلومات اللازمة للمؤشر؛ وأن تكون ذات فائدة وذات معنى للشركة (Sanchez, Chaminade , & Olea, 2000, p. 321).

4- **صياغة مبادرات لتحسين أداء الموارد غير الملموسة**: تقوم الشركة في هاته المرحلة بصياغة الخطط والإجراءات اللازمة من أجل تحسين قيمة الموارد غير الملموسة لكي تصبح متوافقة مع الاستراتيجية والأهداف؛ ولكي تصبح قادرة على تحقيق التفوق التنافسي للشركة.

5- **نشر المبادرات في مختلف مستويات الشركة**: فهذه المرحلة يتم نشر المبادرات على المستوى التشغيلي، وذلك من خلال تحويل الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد غير الملموسة إلى مهام محددة للوحدات التنظيمية (مثل الفرق والوظائف) (Wojciechowska, 2016, p. 262).

بعد عملية التنفيذ تقوم الشركة بالمراجعة الدورية للنموذج من أجل التكيف مع التحديات الجديدة (Sanchez, Chaminade , & Olea, 2000, p. 325). وسنلخص المراحل التالية في الشكل (16.1).

الشكل (16.1): مقارنة مرجعية داخلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الأدبيات النظرية

الفرع الثاني : طرق قياس وتقييم الموارد غير الملموسة

هناك العديد من المنهجيات لقياس وتقييم الموارد غير الملموسة المحددة. تختلف ملائمة كل من أساليب القياس وفقا لنوع الموارد والبيانات المتاحة والظروف المحددة للصناعات المختلفة.

إن السمة الرئيسية للتمايز بين طرق قياس وتقييم الموارد غير الملموسة هي ما إذا كان النهج يستخدم مؤشرا واحدا فقط كقياس (نهج المؤشر الأحادي) أو عدة مؤشرات (نهج متعددة المؤشرات) (Duhr & Haller, 2013, p. 43).

1- **نهج المؤشر الأحادي:** يجب أن تجمع مناهج المؤشر الأحادي دائما جوانب ما هو غير ملموس في مؤشر واحد، معظمه مالي؛ أي تقييم قيمة غير الملموسات من خلال قيمة نقدية وهو ما يعرف بالتقييم، ومن أهمها:

- **الطرق القائمة على القيمة السوقية:** وهي تعبر عن قيمة الفرق بين القيمة السوقية للشركة وحقوق المساهمين كقيمة للموارد غير الملموسة.

- **الطرق القائمة على عوائد الأصول:** يتم تقسيم متوسط أرباح الشركة قبل الضرائب لفترة زمنية على متوسط الأصول الملموسة للشركة. والنتيجة هي عائد على الأصول للشركة يتم مقارنته بعد ذلك بمتوسط الصناعة. يتم ضرب الفرق في متوسط الأصول الملموسة للشركة لحساب متوسط الدخل السنوي من الأصول غير الملموسة. بقسمة الأرباح فوق المتوسط على متوسط تكلفة رأس

مال الشركة أو سعر الفائدة، يمكن للشركة أن تعرف تقديريا قيمة الأصول غير الملموسة أو رأس المال الفكري. (Sveiby, 2010, p. 03) ومن أهمها: نهج السوق، نهج التكلفة، نهج الدخل...

2- نهج متعددة المؤشرات : هذا النوع ينظر إلى جوانب مختلفة من الموارد غير الملموسة، ويتم ذلك من خلال تحديد مكوناتها، فهذا النوع من الطرق نستخدم مصطلح القياس (Duhr & Haller, 2013, p. 41). ومن أهم هاته الأنواع هي طرق رأس المال الفكري التي تقوم بتقدير قيمة الموارد غير الملموسة من خلال تحديد مكوناتها المختلفة. بمجرد تحديد هذه المكونات، يمكن تقييمها مباشرة، إما بشكل فردي أو كمعامل مجمع (Sveiby, 2010, p. 03).

تعتبر طرق ذات المؤشر الأحادي فعالة في حالات الدمج والاستحواذ ولتقييم سوق الأوراق المالية. كما تستخدم لإجراء المقارنات بين الشركات في نفس الصناعة، يعتمد عليها لتوضيح القيمة المالية للأصول غير الملموسة، وهي ميزة تميل إلى جذب انتباه الرؤساء التنفيذيين. ولكن من عيوبها أنها تقوم بترجمة كل الموارد إلى مصطلحات مالية، وقد تعطي نظرة سطحية. كما أن العديد منها لا فائدة منه للمنظمات غير الهادفة للربح، والإدارات الداخلية. أما طرق متعددة المؤشرات فيمكن أن تخلق صورة أكثر شمولاً لصحة الشركة من المؤشرات المالية ويمكن تطبيقها بسهولة على أي مستوى من مستويات الشركة، وبالتالي يمكن أن يكون إعداد التقارير أسرع وأكثر دقة من التداير المالية البحتة. نظرًا لأنها لا تحتاج إلى القياس من الناحية المالية، فهي مفيدة للمنظمات غير الربحية والإدارات الداخلية ومؤسسات القطاع العام. عيوبها هي أن المؤشرات سياقية ويجب تخصيصها لكل شركة ولكل غرض، مما يجعل المقارنات صعبة. عدم تقبلها بسهولة من قبل المجتمعات والمديرين الذين اعتادوا على المحور المالي. كما يمكن أن تولد كم هائل من البيانات التي يصعب تحليلها والتواصل معها (Sveiby, 2010, p. 03).

المبحث الرابع : أبعاد الموارد غير الملموسة

تعددت نماذج قياس الموارد غير الملموسة، كما تعددت تصنيفاتها نظراً لتنوعها. لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم أبعاد الموارد غير الملموسة.

المطلب الأول : البعد البشري

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت المعرفة أهم عامل من عوامل الإنتاج، وهذا ما يجعل المورد البشري أهم عنصر للنظام المعرفي للشركة، بحيث يعتبر هذا المورد الركيزة الأساسية لتطوير الموارد غير الملموسة لقدرته على إنشاء المعرفة واكتسابها ومشاركتها وتطبيقها (Ragab & Arisha, 2018, p. 212). تشير الموارد البشرية حسب Ricceri إلى أصحاب المصلحة الداخليين، مثل المديرين والعاملين، وإلى خصائصهم؛ أي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات والابتكار (Ricceri, 2008, pp. 04-05).

الفرع الأول : معرفة العاملين (المعرفة الفردية)

عرف Lam المعرفة الفردية على أنها ذلك الجزء من معرفة الشركة الذي يكمن في العقل البشري، فهي مخزون من المعرفة التي يمتلكها العاملون (Lam, 2000, p. 491). أما Pemberton And Stonehouse المعرفة الفردية على أنها مزيج معقد من العوامل الشخصية، والدافع، والقدرة الفكرية، والخبرة (Pemberton & Stonehouse, 2002, p. 78). كما تم تعريفها من قبل Abril

على أنها مجموع المعلومات التي يعتقدونها العامل كحقيقة مبررة ويتم تخزينها في الذاكرة (أي يمكن استرجاعها) في بنية معرفية من خلال عملية معرفية تسمى التعلم (Abril, 2011, p. 1353). ويوضح الجدول (9.1) الفرق بين هذه التعريفات.

الجدول (9.1): تحليل تعريف معرفة العاملين

التعريف	المكونات	الخصائص
تعريف Pemberton And Stonehouse	العوامل الشخصية والدوافع، القدرة الفكرية والخبرة.	
تعريف Abril	مجموعة المعلومات.	معتقدات مبررة؛ مكان تخزينها داخل العقل البشري؛ يتم اكتسابها وتطويرها من خلال عملية التعلم؛
تعريف Lam	مخزون المعرفة.	هي جزء من معرفة الشركة؛ مكان تخزينها داخل العقل البشري؛ مملوكة للفرد (أي مرتبطة بالعامل).

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات الأدبية

نلاحظ من خلال الجدول (9.1) أن التعريفات التي تم التطرق إليها ركزت على مكونات وخصائص المعرفة الفردية، ركز تعريف Pemberton And Stonehouse على مكونات المعرفة الفردية، ولكنه أهمل كيف يتم إنشاء هذه المعرفة، أما تعريف Lam فقد تطرق إلى أهم خصائصها واعتبرها جزء من نظام أكبر (الشركة)، ولكنه لم يحدد كيف يتم اكتسابها أو تطويرها، أما تعريف Abril فقد استخدم مصطلح المعلومات، ولكن المعرفة تتعدى مفهوم المعلومات، فالمعلومات هي بيانات أولية معالجة والمعرفة هي نتيجة استيعاب وفهم المعلومات، لكنه ركز على عملية التعلم التي تسهم في بناء وتعزيز المعرفة الفردية.

مما سبق نستنتج أن المعرفة الفردية هي مخزون المعرفة الضمنية التي يمتلكها العامل (العوامل الشخصية والدوافع، القدرة الفكرية والخبرة)؛ فهي معتقدات مبررة يتم اكتسابها وتطويرها من خلال عملية التعلم. وتعتبر هذه الأخيرة جزء من معرفة الشركة، وتساهم في تحقيق أهداف الشركة.

أجرى Ragab & Arisha دراسة ميدانية، وشملت عينة الدراسة عدد من كبار المديرين من مختلف القطاعات الصناعية، سعت الدراسة إلى تحديد العوامل التي يمكن أن تسهم في اكتساب المعرفة الفردية. ومن خلال نتائج الدراسة، حدد المديرين أربعة أبعاد للمعرفة الفردية، يتأثر كل منها بعوامل مهمة، على النحو التالي.

التعلم: تعتبر المعرفة والتعلم مفهومان مرتبطان بقوة وغالبا ما يتم اعتبارهم على أنهما وجهان لعملة واحدة (Ragab & Arisha, 2018, p. 215). يعرف George & Jones (2012, p. 129) الخبرة (George & Jones, 2012, p. 129). كما تم تعريفه من قبل Saks & Haccoun على أنه عملية اكتساب المعرفة والمهارات. إنه ينطوي على تغيير الحالة الذي يجعل من الممكن أن يصاحبه تغيير مماثل في سلوك العامل. التعلم هو نتيجة الخبرات التي

تمكن العامل من إظهار السلوكيات المكتسبة حديثاً (Saks & Haccoun, 2016, p. 74). أما Buchanan & Huczynski فاعتبرا التعلم عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة مما يؤدي إلى تغيير شبه دائم في السلوك (Buchanan & Huczynski, 2017, p. 148).

وهناك عدة نقاط رئيسية في هذه التعاريف. أولاً، التغيير نتيجة للتعلم، فعند اكتساب معارف جديدة سيؤدي هذا إلى تغيير في فهم المعتقدات والحقائق وهذا بدوره يساهم في تغيير سلوك العامل. ثانياً، يجب أن يكون التغيير في المعرفة أو السلوك دائماً نسبياً أو طويل الأمد. ثالثاً، التعلم يحدث كنتيجة للممارسة أو من خلال الخبرة. مما سبق نستنتج أن التعلم هو عملية اكتساب المعرفة، والذي يصاحبه تغيير دائم نسبياً في المعرفة والسلوك، والتعلم هو نتيجة الممارسة والخبرة.

ذكر Drucker & Maciariello أن العاملين بحاجة لنوعين من التعلم وهما: التعلم الرسمي الذي يمكنهم من دخول العمل المعرفي في المقام الأول، والتعلم المستمر طوال حياتهم العملية لتحديث معارفهم (Drucker & Maciariello, 2008, p. 40). وهذا ما أكدته دراسة Ragab & Arisha بحيث تم الاستشهاد بالتعلم (التعلم الرسمي) والتدريب والخبرة (التعلم المستمر) كعوامل رئيسية تساهم في التعلم. وهذا يفسر سبب استخدامها بشكل متكرر كمعايير رئيسية لاختيار المرشحين في عمليات توظيف الموارد البشرية (Ragab & Arisha, 2018, p. 215). فخبرة العامل تعبر عن المعرفة التي اكتسبها العامل خلال سنوات عمله. وتم تصنيفها كأحد أهم المساهمين في نجاح الأعمال، وواحدة من أكثر الموارد ديمومة (Hall, A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage, 1993, pp. 616-617). أما التدريب فهو مجموعة الجهود الرسمية والمخططة لمساعدة العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات والقدرات لتحسين الأداء في وظيفتهم الحالية (Saks & Haccoun, 2016, p. 08).

التنشئة الاجتماعية:

ركزت النظرية المعرفية الاجتماعية على مفهوم التعلم الاجتماعي، والذي يتضمن التعلم من خلال التفاعلات مع زملاء العمل. يمكن أن يكون التعلم الاجتماعي إما رسمياً (على سبيل المثال، برامج التوجيه) أو غير رسمي (على سبيل المثال، العمل التعاوني)، وفقاً للنظرية المعرفية الاجتماعية، يتعلم العاملون من خلال مراقبة سلوك العاملين الآخرين، واتخاذ خيارات حول مسارات العمل المختلفة لمتابعة، وإدارة سلوكهم في عملية التعلم (Saks & Haccoun, 2016, p. 82)، أما George & Jones فاستخداما مصطلح التعلم غير المباشر وهو ذلك التعلم الذي يحدث عندما يتعلم عامل ما سلوكاً من خلال مشاهدة عامل آخر يؤدي هذا السلوك (George & Jones, 2012, p. 137). فالتفاعلات الاجتماعية التي تحدث داخل المجموعة تساهم في تعزيز المعرفة أو بلورتها على مستوى المجموعة من خلال الحوار والمناقشة وتبادل الخبرات والملاحظة (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 13).

توصلت دراسة Ragab & Arisha أن التواصل، الشبكات، الاستعداد للمشاركة هي أهم العوامل التي تساهم في تعزيز عملية التنشئة. يكون الاتصال في الشركة بين العاملين على مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي. بحيث يطلق على مجموعة المسارات التي تتدفق من خلالها المعلومات داخل مجموعة أو شبكة الاتصالات. توجد شبكات الاتصال على مستوى المجموعة والمستوى التنظيمي (George & Jones, 2012, p. 407)، بحيث تؤكد الأبحاث على الدور الهام للتواصل وجهها لوجه والتواصل التكنولوجي (عن طريق الشبكات) في تعزيز مشاركة المعرفة بين العاملين وتأثيرها النهائي على الأداء. الاستعداد للمشاركة تعتبر المشاركة عملية

تطوعية، فمن غير المرجح أن يشارك العمال معارفهم ما لم يكن لديهم دافع شخصي للقيام بذلك. لهذا السبب فإن القيمة التي تستمدتها الشركة من معرفة العامل تتوقف على موقفهم تجاه مشاركة خبراتهم مع زملائهم (Ragab & Arisha, 2018, p. 216).

قدرة العامل: العلاقة بين المعرفة والقدرة متجذرة بعمق في نظرية المعرفة، بحيث يتم تسليط الضوء على مستوى الابتكار الفردي كنتيجة رئيسية أخرى للحصول على المعرفة (Ragab & Arisha, 2018, p. 217).

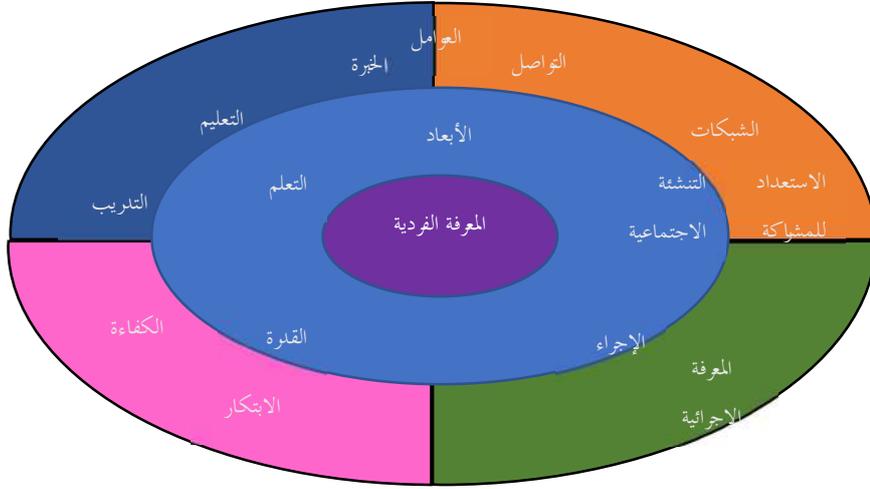
تطرق العديد من الباحثين لمفهوم الابتكار الفردي، بحيث عرفه Janssen على أنه تصرفات العامل التقديرية التي تتجاوز توقعات الدور المحدد، ولا يتم التعرف عليها بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي (Janssen, 2000, p. 288). أما De Spiegelare And Al فقد عرفوه على أنه سلوكيات العامل المرتبطة بتحديد التهديدات والفرص، والبحث عن حلول مبتكرة، واقتراح هذه الابتكارات للزملاء والمشرفين وهذا ما يساهم في الأخير في تنفيذ الابتكارات في بيئة العمل (De Spiegelare, Van Gyes, & Van Hootegem, 2016). من هذا المنظور، يبدأ الابتكار الفردي بالتعرف على المشكلة وتوليد الأفكار، يسعى العامل المبتكر لرعاية فكرة ما ويحاول بناء تحالف من المؤيدين لها. تم يقوم بإعداد نموذج أولي للابتكار، وفي الأخير إما يتم تنفيذ الفكرة أو التخلي عنها (Scott & Bruce, 1994, pp. 580-581).

وبالتالي يمكننا اعتبار الابتكار الفردي هو تصرفات يقوم بها العامل والتي تتجاوز المهام الموكلة إليه، بحيث يقوم بتحديد الفرص والتهديدات والتعرف على المشكلة، ومن ثم تحديد حلول مبتكرة لها، ومن ثم السعي لإيجاد التأييد من قبل الشركة لتنفيذ الفكرة على أرض الواقع.

الإجراء: يعتبر الجانب العملي للمعرفة الفردية جانبا ذا أهمية بالغة، وهو بعد يشار إليه باسم المعرفة الإجرائية، والذي يعبر عن الدراية بممارسات وإجراءات العمل الرسمية وغير الرسمية (Ragab & Arisha, 2018, p. 217). فقد تطرق Nonaka & Takeuchi للمعرفة الإجرائية على أنها البعد التقني من المعرفة الضمنية، والتي يتم التعبير عنها في مصطلح "Know-how" فهي تشير للمعرفة العملية المرتبطة بإنجاز مهام العامل (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 08). بحيث تم تعريفها من قبل George & Jones على أنها جميع المعلومات والمهارات والخبرة التي يمتلكها العامل حول نوع العمل الذي يتم تنفيذه (George & Jones, 2012, p. 146). أما Aguinis فعرفها على أنها مزيج من معرفة ما يجب القيام به وكيفية القيام به (Aguinis, 2013, p. 89).

الكفاءة: تقاس الكفاءة بعدد الإضافات التي يتم إجراؤها خلال فترة زمنية محددة. بالإضافة إلى الدقة التي يتم بها إنجاز هذا العمل (Robinson, 1923, p. 96). عرف Brown الكفاءة على أنها هي القدرة على أداء الأنشطة داخل المجال المهني إلى مستوى الأداء المتوقع في العمل. وتتجسد في القدرة على نقل المهارات والمعرفة إلى مواقف جديدة، وبعبارة أخرى هي فعل أو سلوك أو نتيجة يمكن إثباتها ومراقبتها وتقييمها بشكل صحيح وموثوق وموضوعي، أو الحياة الواضحة للمعرفة أو الفهم الأساسي (Brown, 1993, p. 33). أما Woodruffe فقد عرفها على أنها سلوك العامل الذي يدعم الأداء الكفاء (الأداء الفعال و/أو المتفوق في أداء المهام) (McMullan, et al., 2003, p. 285). ويختصر الشكل (17.1) أبعاد معرفة العاملين التي تم ذكرها.

الشكل (17.1): أبعاد معرفة العاملين



المصدر: (Ragab & Arisha, 2018, p. 217)

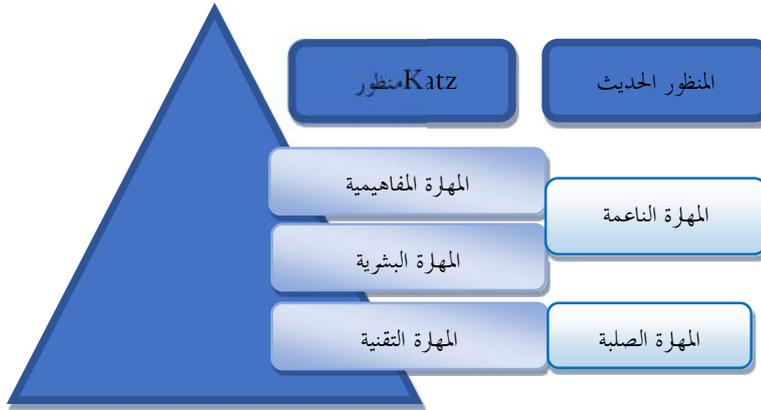
الفرع الثاني : مهارة العاملين

عرف Katz المهارة على أنها القدرة الفطرية والمكتسبة، أي هي القدرة على ترجمة المعرفة إلى عمل. لذلك يجب أن يكون المعيار الرئيسي للمهارة هو العمل الفعال في ظل ظروف مختلفة. وقام بتصنيفها على أنها المهارة التقنية وهي المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية ضمن تخصص محدد، المهارة البشرية هي القدرة على العمل بفعالية كعضو في المجموعة وبناء جهد تعاوني داخل الفريق، أما المهارة المفاهيمية هي القدرة على رؤية المشروع ككل؛ يتضمن التعرف على الروابط بين الوظائف المختلفة للشركة، وكيف تؤثر التغييرات في أي جزء على جميع الأجزاء الأخرى؛ ويمتد ليشمل تصور حول الصناعة والمجتمع (Katz, 1974).

أما من المنظور الحديث، فنفرق بين المهارات الصلبة هي المهارات المرتبطة بالجوانب التقنية لأداء الوظيفة وعادة ما تتضمن اكتساب المعرفة. وبالتالي فهي تمثل الحد الأدنى من المستوى الضروري للتمكن من أداء الوظيفة بكفاءة أساسية، أما المهارات الناعمة فهي مرتبطة بالمهارات الشخصية أو البشرية أو السلوكية، فهذه المهارات بالأساس ذات طبيعة عاطفية أو سلوكية (Rainsbury, Hodges, Burchell, & Lay, 2002, p. 09).

ومما سبق يمكننا تعريف المهارة على أنها مجموعة القدرات التي تمكن العامل من استخدام معارفه من أجل أداء عمله بكفاءة وفعالية، أما بخصوص التصنيف فيمكننا دمج تصنيف Katz مع المنظور الحديث بحيث أن المهارة التقنية هي نفسها المهارات الصلبة والتي تعبر عن قدرة العامل على التعامل مع الجوانب التقنية، وبالتالي هذا النوع يرتبط بالأدوار الوظيفية المحددة، أما المهارات الناعمة فهي تضم كل من المهارة البشرية والمهارة المفاهيمية فهي تتعدى الجانب التقني، فهي تساعد العامل على التعامل مع الآخرين، وعلى التنسيق بين الوظائف المختلفة من أجل تحقيق هدف مشترك وهذا ما تم توضيحه في الشكل (18.1).

الشكل (18.1): أنواع المهارات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الأدبيات النظرية

الفرع الثالث : القيم الشخصية

عرف Rokeach القيم على أنها اعتقاد دائم بأن نمطا محددًا من السلوك أو الحالة النهائية للوجود مفضلة شخصيا أو اجتماعيا على نقيضتها من السلوك المعاكس أو الحالة النهائية المعاكسة (Rokeach, 1973, p. 05). أما Schwartz فعرّفها على أنها مفاهيم أو معتقدات حول الحالات النهائية المرغوبة أو السلوكيات التي تتجاوز مواقف معينة، وتوجه الاختيار أو تقييم السلوك والأحداث ويتم ترتيبها حسب الأهمية النسبية (Schwartz, 1992, p. 04).

كما ركز Rokeach على أن الاختلاف بين العاملين لا يكون بسبب اختلاف عدد القيم التي يمتلكونها، ولكن يعزى هذا الاختلاف لاختلاف نظام القيم لدى كل عامل، أي الاختلاف في التسلسل الهرمي للقيم وفقا للأهمية النسبية التي يعطيها كل عامل للقيم وهذا ما تم ذكره في تعريف Schwartz. وقد صنف Rokeach القيم إلى نوعين : القيم النهائية وهي الحالات النهائية المرغوبة، على سبيل المثال الحرية والاحترام الذاتي... القيم الوسيطة هي الأنماط السلوكية التي تمكن من تحقيق الحالة النهائية المرغوبة، مثل الشجاعة والصدق... (Rokeach , Understanding Human Values, 2008, p. 49). ويوضح الجدول (10.1) الاختلافات بين التعريفات المقدمة.

الجدول (10.1): تحليل تعريف القيم الشخصية

الوظائف	الخصائص	المكونات	التعريف
	اعتقاد دائم (ثابتة نسبيا)، مفضلة شخصيا أو اجتماعيا	السلوكيات	تعريف Rokeach
توجه الاختيار، تقييم الأحداث	ترتيب أهمية القيم يختلف من عامل لآخر حسب الأهمية النسبية	الحالات النهائية	تعريف Schwartz

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات الأدبية

ومما سبق يمكننا استنتاج أن القيم هي اعتقاد دائم نسبياً حول النتائج التي يتوقع العامل الوصول إليها من العمل (القيم النهائية)، ومجموعة السلوكيات التي يجب عليه إتباعها لتحقيق النتائج المرجوة (القيم السلوكية). تساهم القيم في توجيه الاختيار وتقييم الأحداث، كما يختلف ترتيب القيم حسب الأهمية النسبية لدى كل عامل.

الفرع الرابع: الرشاقة الفكرية

عرف Dabic et al الرشاقة الفكرية على أنها إنشاء حوافز تلقائية للتعلم الفردي من أجل الاستجابة للتغيرات في الهيكل والأنظمة والمنتجات والاستراتيجية والإجراءات والثقافة، والقيام بالتغذية العكسية (Dabic, et al., 2021, p. 685). أما Conboy فقد عرفها على أنها الاستعداد المستمر لإحداث تغيير سريع أو متأصل، إما بشكل استباقي أو تفاعلي، والتعلم من التغيير (Conboy, 2009, p. 340).

قام Sherehiy & Karwowski بتحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للرشاقة الفكرية وهي: الاستباقية والتكيف والمرونة؛ يشير البعد الاستباقي إلى الموقف الذي يبدأ فيه العامل بالقيام بمجموعة من الأنشطة التي لها تأثيرات إيجابية على البيئة المتغيرة (توقع المشكلات؛ إيجاد حلول للمشكلات وتطبيقها...)، يعتمد البعد التكيفي على تغيير أو تعديل سلوك العامل ليلائم بيئة جديدة بشكل أفضل (أي القدرة على التكيف عند التعامل مع أفراد من خلفيات وخبرات مختلفة، والتعلم المستمر للمهارات والمهام والتقنيات والإجراءات الجديدة...). تصف المرونة القدرة على العمل بكفاءة تحت الضغط، وفي ظل البيئة المتغيرة (كالتعامل مع التغيرات والأفكار الجديدة والتكنولوجيا؛ القدرة على التعامل مع المواقف غير المؤكدة...) (Sherehiy & Karwowski, 2014, p. 468).

المطلب الثاني: الموارد التنظيمية

يتكون البعد التنظيمي حسب Ricceri من كل تلك الموارد التي تبقى في الشركة عندما يغادر العاملون وتكون مملوكة لها أو تسيطر عليها. بحيث تتكون من الملكية الفكرية وموارد البنية التحتية. تتضمن الملكية الفكرية عناصر مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر. تتكون موارد البنية التحتية من الخصائص التنظيمية مثل الأساليب والإجراءات والثقافة والعمليات والروتين وأنظمة المعلومات والشبكات... (Ricceri, 2008, p. 05)، وهذا ما أكده Adams & Oleksak بحيث اعتبروا الموارد التنظيمية هي المعرفة التي تم التقاطها وأصبحت جزءاً من الشركة، وقابلة لإعادة الاستخدام (Adams & Oleksak, 2010, p. 28).

الفرع الأول: الثقافة التنظيمية

عرف Schein الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية، التي تم تطويرها من قبل أفراد الشركة بسبب نجاحها في حل مشاكل سابقة سواء الخاصة بالتكيف الخارجي أو التكامل الداخلي، وبالتالي تم اعتبارها على أنها افتراضات صحيحة، لذلك يجب تعليمها للعمال الجدد كطريقة للتصور (Schein, 1990, p. 111). كما عرفها Barney على أنها مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز التي تحدد الطريقة التي تدير بها الشركة أعمالها (Barney, Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, 1986, p. 657). أما حسب Buchanan & Huczynski فهي القيم والمعتقدات والأعراف المشتركة التي تؤثر على طريقة تفكير العاملين وتصرفهم تجاه الآخرين داخل الشركة وخارجها (Buchanan & Huczynski, 2017, p. 109). ويوضح الجدول (11.1) الاختلافات بين التعريفات المقدمة.

الجدول (11.1): تحليل تعريف الثقافة التنظيمية

المكونات	الخصائص	الوظائف
تعريف Schein	مجموعة من الافتراضات.	تراكمية؛ توارثية، تُعلم للعمال الجدد.
تعريف Barney	القيم؛ المعتقدات؛ الافتراضات والرموز	تحدد الطريقة التي تدير بها الشركة أعمالها
تعريف Buchanan & Huczynski	القيم، المعتقدات والأعراف	مشاركة بين جميع العاملين داخل الشركة تؤثر على طريقة تفكير العاملين وشعورهم وتصرفهم

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات النظرية

مما سبق يمكننا استنتاج تعريف للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات والقيم والأعراف والمعتقدات المشتركة والمتراكمة التي تم تبنيتها من قبل العاملين في الشركة والتي تؤثر على تصرفاتهم وتحدد سلوكهم.

تمتلك معظم الشركات الكبيرة ثقافة مهيمنة والعديد من الثقافات الفرعية، تعبر الثقافة المهيمنة عن القيم الأساسية التي يتقاسمها أغلبية العمال والتي تمنح الشركة شخصيتها المتميزة، أما الثقافات الفرعية فتميل إلى التطور في الشركات الكبيرة لتعكس الخبرات المشتركة التي يواجهها العاملون في نفس القسم (Robbins & Judge , 2013, p. 514). وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (12.1): أنواع ثقافات حسب نموذج ocai

الثقافة الهرمية	ثقافة القبيلة	ثقافة السوق	الثقافة الإبداعية
تركيز داخلي	تركيز داخلي	تركيز خارجي	تركيز خارجي
القائد مرشد ومسير	القائد منسق وذو كفاءة	القائد منافس ومنتج	القائد مبتكر
الحاجة إلى الاستقرار والسيطرة.	درجة عالية من المرونة والحساسية تجاه العملاء.	الحاجة إلى الاستقرار والسيطرة.	درجة عالية من المرونة والفردية.
معايير الفعالية: الكفاءة، والالتزام بالآجال، وسلاسة الأداء، والقدرة على التنبؤ	معايير الفعالية: التماسك، والمستويات العالية من معنويات العاملين ورضاهم، وتنمية الموارد البشرية، والعمل الجماعي	معايير الفعالية: تحقيق الأهداف، وتجاوز المنافسة، وزيادة حصة السوق	معايير الفعالية: المنتجات الجديدة، والحلول الإبداعية للمشاكل، والأفكار المتطورة، والنمو في الأسواق الجديدة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسة (Cameron & Quinn, 2006)

حسب الجدول (12.1) تعتبر القيادة أحد مكونات الثقافة التنظيمية، فهي حلقة الوصل بين البعد البشري والبعد التنظيمي، فالقيادة الفعالة قادرة على تفعيل جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة ودمجها بشكل صحيح واستخدامها بفعالية لتحقيق رسالة الشركة بأفضل طريقة ممكنة (Wojciechowska , 2016, p. 87)، ونظرا لأهميتها سنتطرق لبعض التعريفات الخاصة بها.

تم تعريف القيادة حسب Wagner & Hollenbeck على أنها استخدام التأثير غير القسري والرمزي لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء مجموعة منظمة نحو تحقيق أهداف المجموعة (Wagner & Hollenbeck, 2010, p. 195)، كما عُرفت من قبل George & Jones على أنها القدرة على ممارسة التأثير والسيطرة على الأعضاء الآخرين لمساعدة مجموعة أو شركة على تحقيق أهدافها (George & Jones, 2012, p. 339)، أما حسب Robbins & Judge فهي القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف. قد يكون مصدر هذا التأثير رسمياً، أو غير رسمي وهو ذلك التأثير الذي ينشأ خارج الهيكل الرسمي للشركة (Robbins & Judge , 2013, p. 368). ويوضح الجدول أدناه الاختلافات بين التعريفات المقدمة.

الجدول (13.1): تحليل تعريف القيادة التنظيمية

الوظائف	الخصائص	المكونات	التعريف
تحقيق الرؤية أو مجموعة من الأهداف	عملية شخصية يسعى فيها القائد للتأثير على سلوك الآخرين؛ عملية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين؛ موجهة نحو هدف.	تأثير غير رسمي	تعريف Wagner & Hollenbeck
			تعريف George & Jones
		تأثير رسمي تأثير غير رسمي	تعريف Robbins & Judge

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات الأدبية

مما سبق يمكننا تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، قد يكون هذا التأثير بشكل رسمي أو غير رسمي.

الفرع الثاني : علاقات العمل

تعمل العلاقات في مكان العمل كأنظمة صنع القرار وتقاسم التأثير والدعم الفعال والعاطفي، وعلى هذا النحو، فإن جودة هذه العلاقات لها عواقب مهمة على تجارب العاملين (Sias, , 2005, p. 377).

بحيث تشير علاقات العمل حسب Ferris And Ai إلى أنماط التفاعلات بين عضوين أو شركاء متفاعلين، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو شركات، موجهة عادةً نحو تحقيق الأهداف المشتركة (Ferris, et al., 2009, p. 1379). أما حسب Newstrom فهي التفاعل بين فردين أو أكثر داخل الشركة (Newstrom, 2007, p. 03).

نلاحظ مما سبق أن التعريفين لهما نفس المضمون تقريبا فكلاهما اعتبرا علاقات العمل على أنها مجموعة التفاعلات، إلا أن تعريف Ferris And Al أشمل بحيث شمل حتى علاقات العمل بين المجموعات والشركات، والهدف من علاقات العمل هو تحقيق الأهداف، ومنه يمكننا اعتبار علاقات العمل على أنها جميع التفاعلات التي تحدث داخل وخارج الشركة، والتي تهدف لتحقيق الأهداف المرجوة. سنركز في دراستنا على علاقات العمل التي تحدث بين العاملين داخل الشركة وهي:

العلاقات بين المشرف والمرؤوسين : هي درجة الثقة والثقة والاحترام التي يتمتع بها المرؤوسين تجاه مشرفهم. (Robbins & Judge , 2013, p. 373)

العلاقات بين العاملين : وهي علاقات الأقران، وهي العلاقات بين زملاء العمل دون أي سلطة رسمية على بعضهم البعض، وتمثل الجزء الأكبر من العلاقات في مكان العمل، حيث أن العاملين عادة ما يكون لديهم مشرف واحد فقط ولكن لديهم العديد من زملاء العمل (Sias, 2005, p. 379).

الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي

حسب Drucker & Maciariello فإن الهيكل الأفضل لن يضمن النتائج والأداء، ولكن الهيكل الخاطئ هو ضمان عدم الأداء (Drucker & Maciariello, 2008, p. 407)، وهذا ما يؤكد أهمية الهيكل التنظيمي بالنسبة للشركات.

عرف James and Jones الهيكل التنظيمي على أنه الخصائص الدائمة للشركة التي تنعكس من خلال توزيع الوحدات والمواقع داخل الشركة وعلاقتها المنهجية مع بعضها البعض (James & Jones, 1976, p. 76)، أما Mintzeberg فعرفه على أنه مجموع الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل بين مهام مختلفة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه المهام (Mintzeberg, 1986, p. 18). أما George and Jones فعرفها على أنه النظام الرسمي للمهام وعلاقات التي تحدد كيفية استخدام العاملين لمصادر الموارد وكيفية التنسيق فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف الشركة (George & Jones, 2012, p. 470). ويوضح الجدول أدناه الاختلافات بين التعريفات المقدمة.

الجدول (14.1): تحليل تعريف الهيكل التنظيمي

الوظائف	الخصائص	التعريف
توزيع الوحدات داخل الشركة؛ التنسيق.	ثابت (خصائص دائمة).	تعريف James and Jones
تقسيم العمل لمجموعة مهام؛ التنسيق.	مجموعة من الوسائل.	تعريف Mintzeberg
تحديد كيفية استخدام مصادر الموارد؛ التنسيق.	نظام رسمي.	تعريف George and Jones

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات الأدبية

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الهيكل التنظيمي على أنه نظام رسمي ثابت يهدف لتقسيم العمل والسلطات داخل الشركة، وضمان التنسيق بين جميع الوحدات، وتمثل أهم أبعاد الهيكل التنظيمي فيما يلي:

- التوحيد: أي مدى توحيد الإجراءات التي تقوم بها الشركة؛
- التخصص: تقسيم العمل حسب التخصص الوظيفي؛
- المركزية: درجة المشاركة في اتخاذ القرار والتسلسل الهرمي للسلطة؛
- الرسمية: تعبر عن مدى كتابة القواعد والإجراءات والتعليمات ودرجة تحديد الأدوار داخل الشركة (James & Jones, 1976, p. 80)؛ (Ferrell & Skinner, 1988, p. 104)؛
- التنسيق: درجة التكامل بين الأقسام لاستخدام موارد الشركة بشكل فعال (George & Jones, 2012, p. 481).

الفرع الخامس : نظام المعلومات

في ظل اقتصاد المعرفة ازدادت أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهذه الأخيرة تساعد الشركات على إنشاء روابط قوية بين العاملين والشركات (Adams & Oleksak, 2010, p. 55). ولعل من أهم مكونات تكنولوجيا المعلومات هو نظام المعلومات.

عرف O'Brien and Marakas نظام المعلومات على أنه مجموعة منظمة من الموارد البشرية والأجهزة والأدوات الإلكترونية وشبكات الاتصالات والبيانات والسياسات والإجراءات التي تخزن المعلومات وتسترجعها وتحولها وتنشرها في الشركة (O'Brien & Marakas, 2010, p. 04). وتم تعريفه من قبل Laudon & Laudon على أنه مجموعة المكونات المترابطة التي تعمل معًا لجمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات لدعم اتخاذ القرار (Laudon & Laudon, 2013, p. 612). كما عرفه Sousa & Oz على أنه جميع المكونات التي تعمل معًا لمعالجة البيانات وإنتاج المعلومات. والتي تتكون من العديد من الأنظمة الفرعية ذات الأهداف الفرعية، وتسهم كلها في تحقيق أهداف الشركة (Sousa & Oz, 2015, p. 12). ويوضح الجدول أدناه الاختلافات بين التعريفات المقدمة.

الجدول (15.1): تحليل تعريف نظام المعلومات

الوظائف	الخصائص	المكونات	التعريف
تخزين واسترجاع ومعالجة ونشر المعلومات.	ترابط بين المكونات	الموارد البشرية والأجهزة والأدوات الإلكترونية وشبكات الاتصالات والبيانات والسياسات والإجراءات.	تعريف O'Brien & Marakas
جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات؛ المساعدة في اتخاذ القرارات.		مجموعة من الأنظمة الفرعية.	تعريف Laudon & Laudon
معالجة البيانات وإنتاج البيانات؛ تحقيق أهداف الشركة.			تعريف Sousa & Oz

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات الأدبية.

نلاحظ أن التعريفات لها نفس المضمون، فقد ركزت على مكونات نظام المعلومات، وكما ذكرت العمليات التي يقوم بها نظام المعلومات. إلا أن تعريف Laudon and Laduon تطرق إلى الهدف الرئيسي لنظام المعلومات وهو المساعدة في اتخاذ القرار، وأضاف تعريف Sousa & Oz أن نظام المعلومات يتفرع منه مجموعة من الأنظمة الفرعية والتي تعمل بشكل متكامل. ومنه يمكننا اعتبار نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات المترابطة التي تعمل معا من أجل جمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات داخل الشركة. فيما يلي توضيح لأبرز المكونات غير الملموسة لنظام المعلومات:

الموارد البشرية هي العناصر الأساسية للتشغيل الناجح لجميع أنظمة المعلومات. تتضمن الموارد البشرية نوعين هما: المستخدمون النهائيون هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات أو مخرجاته؛ متخصصو نظم المعلومات هم الأفراد المسؤولين عن تطوير وتشغيل أنظمة المعلومات، البرمجيات: يتضمن جميع تعليمات معالجة المعلومات، البيانات، تقنيات وشبكات الاتصالات مثل الإنترنت والشبكات الداخلية والشبكات الخارجية. (O'Brien & Marakas , 2010, pp. 32-35)

الفرع السادس : الروتين التنظيمي

يعد مفهوم الروتين التنظيمي من المفاهيم الأساسية في النظرية التطورية للشركة. ومع ذلك فإن المفهوم مازال حديثا ولا يوجد إجماع كبير في الأدبيات حول أبعاده وخصائصه ووظائفه.

عرف كل من Nelson & Winter الروتين التنظيمي على أنه جميع الأنماط السلوكية المنتظمة والمتوقعة للشركات. فهذا المصطلح يشمل خصائص الشركات التي تتراوح بين الإجراءات الفنية المحددة جيدا للإنتاج، مروراً بإجراءات التوظيف، أو طلب مخزون جديد، إلى السياسات المتعلقة بالاستثمار والبحث والتطوير (R&D) ... (Nelson & Winter, 1985, p. 14). وتم تعريفه من قبل Feldman & Pentland على أنه أنماط متكررة يمكن التعرف عليها من الإجراءات المترابطة، التي تنطوي على جهات فاعلة متعددة.. (Feldman & Pentland, 2003, pp. 95-96). أما حسب Laudon and Laduon فهو مجموعة القواعد والإجراءات والممارسات دقيقة تم تطويرها للتعامل مع المواقف المتوقعة (Laudon & Laudon, 2013, p. 616). ويوضح الجدول أدناه الاختلافات بين التعريفات المقدمة.

الجدول (16.1): تحليل تعريف الروتين التنظيمي

التعريف	المكونات	الخصائص	الوظائف
تعريف Nelson & Winter	مجموعة من الأنماط	أنماط متكررة	
تعريف Feldman & Pentland	الإجراءات المترابطة	أنماط متكررة؛ لا بد أن يقوم به مجموعة من الجهات الفاعلة.	
تعريف Laudon & Laduon	القواعد والإجراءات والممارسات.	محددة ودقيقة.	التعامل مع المواقف المتوقعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات الأدبية

مما سبق نستنتج أن الروتين التنظيمي هو مجموعة من الأنماط المتكررة (القواعد، الإجراءات والممارسات)، التي يتدخل في القيام بها مجموعة من الجهات داخل الشركة، والتي تهدف للتعامل مع المواقف المتوقعة. ويمكن الفرق بين القواعد والإجراءات، تعتبر القواعد عن الالتزامات المنصوص عليها صراحة والمدونة في أدلة الشركة (Buchanan & Huczynski , 2017, p. 511). أما الإجراءات فهي روتين يتبعه العامل لأداء بعض المهام بأكثر الطرق فعالية (George & Jones, 2012, p. 14).

الفرع السابع : الملكية الفكرية

يستخدم مصطلح الملكية الفكرية للإشارة إلى أنواع محددة من المعرفة الهيكلية التي تتمتع بوضع قانوني خاص. وتشمل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق النشر والأسرار التجارية. ولكل فئة من هذه الفئات مجموعة محددة من القوانين المرتبطة بها. (Adams & Oleksak , 2010, p. 30)، يوازن قانون الملكية الفكرية بين مصالح مطوري الملكية الفكرية ومصالح مستخدمي تلك الملكية. ويمنح القانون مطوري المحتوى الفكري الحق الحصري لاستغلال هذا المحتوى تجارياً، كما أنشأ قانون الملكية الفكرية بعض حقوق الاستخدام المحدودة (على سبيل المثال، الاستخدام العادل) المخولة لمستخدمي تلك الملكية، والتي لا يمكن لمطوري تلك الملكية إلغاؤها. وكان الهدف من منح الحقوق لمستخدمي الملكية الفكرية هو دعم التكامل السريع للأعمال الإبداعية في منتجات جديدة، مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي (Matsuura , 2003, p. 03).

الفرع الثامن : الاتجاه الاستراتيجي

يجيب الاتجاه الاستراتيجي على السؤال حول كيفية تعامل الشركات مع تحديات البيئة الحالية والمستقبلية، فهو يشتمل على التحديات التي تحتاج إلى دفع حدود أفق العمل، من خلال خلق رابط بين العاملين وتشجيع التزامهم، كما يدمج بين الرؤية والرسالة، فهو يوضح ما تسعى إليه الشركة، وما هي التطلعات، ويعطي لمحة عن المستقبل المنشود. يمكن أن يكون الاتجاه الاستراتيجي هو مفهوم القائد أو المجموعة التي تشغل المنصب الإداري الأعلى، أو قد تظهر نتيجة للاتفاقيات والإجراءات داخل الشركة. يمكن أن يكون نتيجة خطط محددة أو نتيجة خطط (Tipuric , 2022, pp. 78-79).

المطلب الثالث : الموارد العلائقية

تمتلك كل شركة مجموعة فريدة من الموارد غير الملموسة، ويمتد هذا التفرد إلى مجموعة العلاقات الخاصة بها. لذا، إذا كانت الشركة ترغب في فهم طبيعة وقوة الموارد غير الملموسة للشركة، فيجب عليها فهم طبيعة وقوة رأس مال علاقاتها (Adams & Oleksak , 2010, p. 24). بحيث تشمل الموارد العلائقية العلامة التجارية للشركة وصورتها في السوق، بالإضافة إلى علاقاتها مع أصحاب المصلحة الخارجيين (مثل الحكومة والعملاء والشركاء وتجار التجزئة والموردين والمقيمين، وما إلى ذلك). بعض هذه الموارد ليست مملوكة للشركة، ولكنها علاقات مهمة وتتطلب الإدارة (Ricceri, 2008, p. 05).

الفرع الأول : المسؤولية الاجتماعية

تتوقع حركة المسؤولية الاجتماعية للشركات من الشركات الترويج للقضايا الاجتماعية والبيئية أو الخضراء، لذلك أصبحت العديد من الشركات تعالج هذه القضايا لبناء سمعتها باعتبارها "مواطنين مؤسسين مسؤولين". (Buchanan & Huczynski ,

(Drucker & Maciariello, 2017, p. 65) فحسب Drucker & Maciariello يتناول هذا المفهوم أمرين؛ الأول ما تفعله الشركة بالمجتمع، والثاني يتعلق بما يمكن أن تفعله الشركة للمجتمع (Drucker & Maciariello, 2008, p. 213).

يعتقد Carroll أن المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوم مكون من أربعة أجزاء، بحيث أن الشركة ليس لديها التزامات اقتصادية وقانونية فحسب، بل مسؤوليات أخلاقية وتقديرية (خيرية) أيضا (Carroll, 1991, p. 40). أما حسب Campbell هي عدم قيام الشركة بممارسات قد تضر أصحاب المصلحة (خاصة المستثمرين أو العاملين أو العملاء أو الموردين...)، وإذا ألحقت الشركة ضررا لأصحاب المصالح يجب عليها القيام بالإجراءات اللازمة لتصحيح ذلك، قد يكون إجراء التصحيح طوعا أو استجابة لنوع من التهديدات مثل ضغط الجمعيات، والتهديدات القانونية، والأحكام التنظيمية... (Campbell, 2007, p. 951).

الفرع الثاني : سمعة الشركة

أصبحت سمعة الشركة لا تقل أهمية عن صافي الدخل، فهذا الأخير يعبر عما إذا كنت قد حققت ربحا في العام الماضي، أما السمعة فتعبر عما إذا كان أصحاب المصلحة لديك يثقون في قدرتك على تحقيق الربح في العام المقبل. (Adams & Oleksak, 2010, p. 27) تم تعريف السمعة من قبل Fombrun على أنها تقييم جماعي لقدرة الشركة على تقديم نتائج قيمة لمجموعة تمثيلية من أصحاب المصلحة (Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000, p. 243)، أما حسب Fernandez, Montes, & Vazquez فهي نتيجة الشرعية الاجتماعية للشركة، فهي الصورة التي ينظر بها مورديها وموزعوها وعمالها وعملائها (Fernandez, Montes, & Vazquez, 2000, p. 85) كما تم تعريفها من قبل Barnett, Jermier, & Barbara للأحكام الجماعية للمراقبين لشركة ما بناء على تقييمات التأثيرات المالية والاجتماعية والبيئية المنسوبة إلى الشركة مع مرور الوقت (Barnett, Jermier, & Barbara, 2006, p. 34).

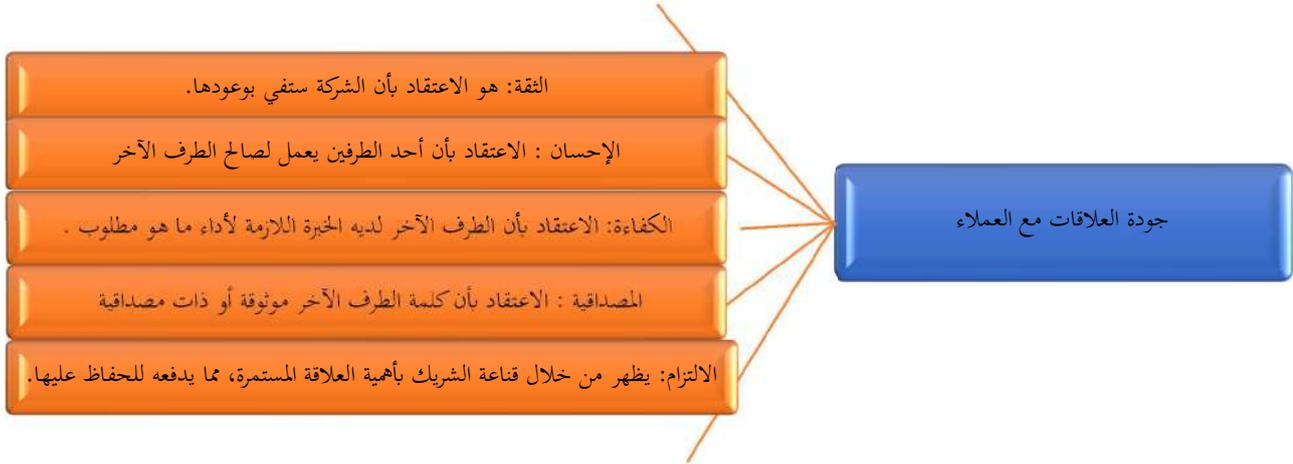
نلاحظ مما سبق أن تعريفات سمعة الشركة ركزت على خصائصها، ومنه السمعة هي هو تقييم جماعي (أي تبني من قبل مختلف أصحاب المصالح)، هذا التقييم يكون بناء على تقييم أداء الشركة السابق.

الفرع الثالث : العلاقة مع العملاء

توصلت الدراسات أن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أقل بخمسة إلى ستة أضعاف من تكلفة جذب عملاء جدد، بحيث تشمل تكاليف جذب عملاء جدد الإعلان والترويج، بهدف التسويق عبر العلاقات إلى تطوير روابط طويلة الأجل وفعالة من حيث التكلفة بين الشركة وعملائها، يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات للحفاظ على العلاقات وتعزيزها، وتشمل هذه معاملة العملاء بشكل عادل، وتقديم تعزيزات الخدمة وضممان تخصيص الخدمة لاحتياجات كل عميل على حدة (McIlroy & Barnett, 2000, p. 346).

تتضمن العلاقة التفاعل مع مرور الوقت، فإذا كانت هناك معاملة مرة واحدة فقط، فلا يمكن اعتبار هذه المعاملة علاقة. وبالتفكير في علاقة ثنائية، أي علاقة بين طرفين، فإذا أخذنا هذا التفاعل مع مرور الوقت كميزة حاسمة، يمكننا تعريف العلاقة مع العملاء على أنها سلسلة من الحلقات التفاعلية بين العملاء والشركة. يتكون التفاعل من الفعل والاستجابة لذلك الفعل. في كل حلقة سيتصرف كل طرف تجاه الآخر ويتفاعل معه. محتوى كل حلقة عبارة عن مجموعة من السلوكيات التواصلية بما في ذلك الكلام والأفعال ولغة الجسد (Buttle, 2008, p. 27)، ويوضح الشكل (19.1) أبعاد التي تقاس بها جودة العلاقة بين الشركة وعملائها.

الشكل (19.1): أبعاد جودة العلاقات مع العملاء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على دراسة (Buttle , 2008, pp. 29-30)

الفرع الرابع : العلاقة مع المنافسين

إن العلاقات مع الأنواع الأخرى من الشركاء أصبحت أقوى وأكثر أهمية، وذلك من أجل الاستعانة بمصادر خارجية، وزيادة ربط الأنظمة، والحاجة إلى الإبداع المشترك والابتكار... (Adams & Oleksak , 2010, p. 25)

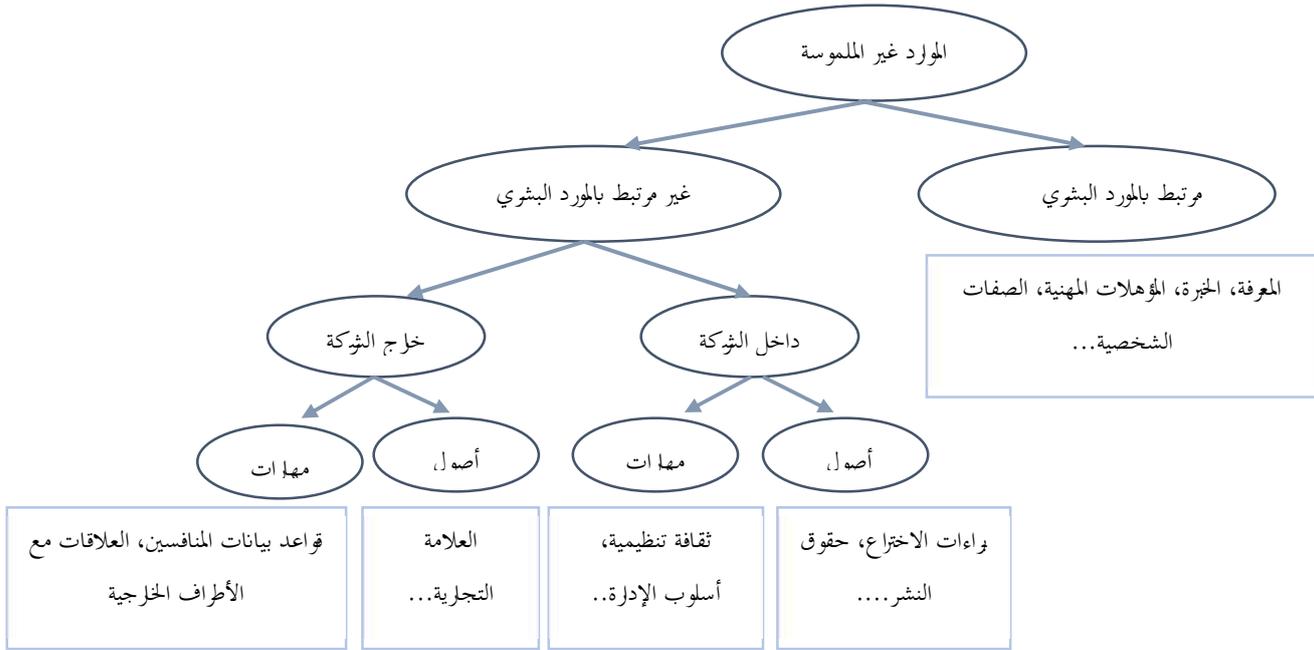
العلاقات بين المنافسين معقدة ومهمة، ولذلك ازدادت الحاجة للالتقاط المعرفة المرتبطة بشبكات الأعمال الأفقية وإدارة العلاقات المعقدة والمتعددة الأوجه (Bengtsson & Kock, 1999, p. 190).

حدد Bengtsson & Kock أربعة أنواع مختلفة من العلاقات بين المنافسين وهي :

- 1- **التعايش**: العلاقة لا تتضمن أي تبادل اقتصادي، بل مجرد تبادل معلوماتي واجتماعي. حيث المنافسون يعرفون بعضهم البعض ولكن لا توجد تفاعلات وروابط بينهم.
- 2- **التعاون Cooperation** : وجود تفاعل بين المنافسين ، فمن الممكن أن تنشأ جميع أنواع الروابط، إلا أن الروابط الاجتماعية والمعرفية والقانونية/الاقتصادية هي الأكثر شيوعاً. يمكن أن تكون هذه العلاقات على شكل اتفاقيات رسمية موجودة إذا شكل المنافسون تحالفات استراتيجية أو شركات أخرى، أو بشكل غير رسمي إذا كانت مبنية على الأعراف الاجتماعية والثقة.
- 3- **المنافسة**: ينشأ نمط الفعل ورد الفعل عندما يتبع المنافسون بعضهم البعض؛ إذا أطلق أحد المنافسين خط إنتاج جديد، فسوف يتبعه الآخر على الفور. ولذلك فإن التفاعل بسيط ومباشر، يتم توزيع القوة والاعتماد بالتساوي بين المنافسين.
- 4- **التعاون التنافسي Co-opetition** : يمكن أن تشمل هذه العلاقة التبادلات الاقتصادية وغير الاقتصادية. وترتكز القوة في الجانب التعاوني من العلاقة على الجوانب الوظيفية بما يتوافق مع سلسلة القيمة. في الجانب التنافسي من العلاقة تعتمد القوة على موقع الفاعل وقوته. ينشأ الاعتماد بطريقتين : عند التعاون يكون الاعتماد منصوحاً عليه في اتفاق رسمي، أو يكون مبنياً على الثقة، أما عند التنافس فيرتبط بقوة الفاعل وموقعه في شبكة الأعمال، ويتم توزيعه بشكل أكثر توازناً (Bengtsson & Kock, 1999, pp. 180-181).

نستنتج من خلال التطرق إلى أبعاد الموارد غير الملموسة، أن هناك أبعاداً مرتبطة بالموارد البشرية وغيرها منفصلة عنها. والموارد غير المرتبطة بالموارد البشرية قد تكون داخل أو خارج الشركة وقد تكون أصول أي يمكن إدخالها في ميزانية الشركات، ومهارات أي لها جانب معنوي. وهذا ما يلخصه الشكل الموالي.

الشكل (20.1): أبعاد الموارد غير الملموسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الأدبيات النظرية

المبحث الخامس : العلاقة النظرية بين الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة

في ظل اقتصاد المعرفة برزت الأهمية الاستراتيجية للموارد غير الملموسة، والتي أصبحت من الموارد الهامة، والتي تؤثر في تحديد قدرة الشركات على تحقيق النمو والاستدامة. لذلك اهتم الباحثون والممارسون بدراسة طبيعة ونوع العلاقة بين هذه الموارد وأداء الشركات.

المطلب الأول : العلاقة بين الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة عبر المدارس الفكرية

لقد تطورت نظريات الإدارة على مر تاريخ الفكر الإداري، وهذا ما أسهم في ظهور العديد من المدارس الفكرية، ويمكن تصنيف هذه المدارس إلى: المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، والمدارس الإدارية الحديثة.

الفرع الأول : المدرسة الكلاسيكية

تعد المدرسة الكلاسيكية أقدم النظريات الإدارية، بحيث تعود جذورها إلى ما قبل القرن العشرين، ومن أهم سمات الإدارة حسب هذه المدرسة: تقسيم العمل إلى مهام متخصصة، المركزية في اتخاذ القرار، الاتصال أحادي الجانب، أنماط القيادة التسلسلية، اعتبار المورد البشرية مجرد آلات لتحقيق الكفاءة الإنتاجية... (Nadrifar, Bandani, & Shahryari, 2016, p. 84)، وقد أسست هذه المدرسة ثلاث نظريات رئيسية هي:

- 1- **نظرية الإدارة العلمية** : يعتبر فريدريك ديليو تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية، والتي ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين (Jannatul , 2016, p. 03)، هدفت هذه النظرية بشكل أساسي إلى إدخال المنهج العلمي في العمليات الإنتاجية لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية، حيث عمل تايلور على التخلص من الحركات الإضافية وتحديد الطريقة المثلى لأداء كل مهمة، شجع على تدريب العمال على أداء مهامهم، وتقسيم المهام بين الإدارة والعمال... (Nadrifar, Bandani, & Shahryari, 2016, p. 84).
- 2- **نظرية الإدارة** : قدم هنري فايول نظرية الإدارة. والتي تضمنت تحديد ست وظائف أساسية للإدارة هي: التنبؤ؛ التخطيط؛ التنظيم؛ القيادة؛ التنسيق؛ المراقبة. وقد صاغ فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة، من بينها: تقسيم العمل؛ السلطة؛ الانضباط، وحدة القيادة؛ وحدة التوجيه؛ عدالة نظام الأجور؛ المركزية؛ التسلسل الهرمي... (Jannatul , 2016, pp. 03-04).
- 3- **النظرية البيروقراطية** : اقترح عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر نموذجاً مثالياً للتنظيم البيروقراطي. والذي يركز بشكل أساسي على التسلسل الهرمي وخطوط التحكم في السلطة الصارمة في هيكلية الشركة في تسلسل هرمي. ومن أهم مبادئ نظرية الإدارة البيروقراطية هي كما يلي: القواعد واللوائح الرسمية؛ نظام علاقات العمل، التدريب المتخصص... (Nadrifar, Bandani, & Shahryari, 2016, p. 84)

ومنه يمكننا القول إن المدرسة الكلاسيكية اعتبرت الشركة كوحدة اقتصادية منغلقة ليس لها ارتباط بالبيئة الخارجية، ونتيجة لذلك تجاهلت الجانب من الموارد العلائقية الذي يربط الشركة بأصحاب المصالح الخارجيين، كما أنها اعتبرت الموارد البشرية مجرد آلات للإنتاج. أما من ناحية الموارد التنظيمية فقد أسهمت هذه النظرية في ظهور كل من الهياكل التنظيمية الهرمية والقيادة التسلسلية التي كانت ناجحة آنذاك ولا زالت تستعمل لحد الآن مع التركيز على العلاقات الرسمية، أما بخصوص الأداء الاستراتيجي فقد ركزت الشركات في تلك الحقبة على المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية المتعلقة بالكفاءة والإنتاجية. وفي محور التعلم والنمو فقد ركزت على الحوافز المادية والتدريب التقني.

الفرع الثاني : مدرسة العلاقات الإنسانية

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينات القرن العشرين، كرد فعل على النظرة الميكانيكية التي سادت في المدرسة الكلاسيكية. فقد اعتبرت هذه المدرسة الموارد البشرية ككائنات نفسية اجتماعية معقدة، لديهم احتياجات ورغبات وأهداف متنوعة، وينتمون لمجموعات اجتماعية (زملاء العمل، والمجتمع الأوسع، وما إلى ذلك)، ونصت هذه المدرسة على ضرورة الفهم العميق للعوامل الإنسانية والعمل على تحقيق التوافق بين أهداف العمال وأهداف الشركة (Bruce, 2006, p. 180).

- 1- تجارب هوثورن: توصلت تجارب هوثورن التي أجريت تحت إشراف إيلتون مايو وزملاؤه، أن العوامل الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على معنويات العاملين وإنتاجيتهم، بقدر تأثير الظروف المادية، كما أكدت التجارب على الدور المحوري للمكافآت المعنوية، العلاقات غير الرسمية، أسلوب القيادة، أسلوب الإشراف في سلوك العمال ورضاهم وإنتاجيتهم.
- 2- نظرية X و Y: اقترح دوجلاس ماكجريجور نظريتين متناقضتين تنظران إلى دوافع العاملين. نظرية X ونظرية Y. بحيث تفترض النظرية الأولى أن العاملين كسالى بطبيعتهم وغير متحمسين، ويتجنبون تحمل المسؤولية. أما نظرية Y فتفترض أن العمال يحبون العمل، ومسؤولون وذوو دوافع ذاتية، وأنهم يريدون النجاح وأنهم يفهمون مكانتهم في التسلسل الهرمي للشركة (Omodan, Tsotetsi, & Dube, 2020, p. 03).

نستنتج مما سبق أن وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية قد اتسعت لتشمل جوانب أوسع من الموارد والمؤشرات مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية. فقد أولت هذه المدرسة اهتماما كبيرا بالأبعاد الشخصية للمورد البشري كاحتياجات والدوافع والأهداف، وشمل اهتمامها موارد تنظيمية أخرى كعلاقات غير الرسمية، وأساليب القيادة والإشراف، ومع ذلك لم تولي اهتماما للعلاقات تربط الشركة بأصحاب المصلحة الخارجيين. أما فيمات الأداء الاستراتيجي فقد ركزت هذه المدرسة على أداء المورد البشري ومؤشرات الإنتاجية، كما تطرقت لمفهوم رضا العاملين، بيئة العمل المحفزة، نظام الحوافز المعنوي لدعم محور التعلم والنمو. ولكنها أهملت المؤشرات الخارجية التي تعكس أداء الشركة في البيئة التنافسية.

الفرع الثالث : المدرسة الحديثة

تتميز المدرسة الحديثة في الإدارة بمحاولة دمج مختلف النظريات الإدارية في إطار شامل. وقد تعددت النظريات في المدرسة الحديثة ولكن نذكر منها: نظرية النظم ركيزة أساسية لهذه المدرسة، حيث تنظر إلى الشركة ككائن متكامل يتأثر بجميع عناصره المترابطة. فالنظام الإداري يتكون من مدخلات (مثل الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية) وعمليات (مثل التخطيط والتنظيم والقيادة) ومخرجات (المنتجات والخدمات)، وكلها تتفاعل معًا ضمن بيئة معينة. وتؤكد النظرية الظرفية على أهمية مراعاة السياق الذي تعمل فيه الشركة عند اتخاذ القرارات. فكل موقف إداري يتطلب حلولاً مخصصة. وبالتالي، فإن المدير الناجح هو الذي يستطيع تحليل جميع العوامل المؤثرة في الموقف واتخاذ القرارات المناسبة بناء على هذا التحليل.

مما سبق نستنتج أن المدرسة الحديثة جاءت كاستجابة للنقائص التي لوحظت في المدارس الإدارية السابقة، حيث سعت إلى تقديم رؤية أكثر شمولية للشركات، كما أن نظرية النظم تعتبر أول نظرية اعتبرت الشركة كنظام مفتوح، وقد أدى هذا التوجه إلى توسيع نطاق الاهتمام بالعديد من العوامل التي تؤثر على أداء الشركة، بما في ذلك الموارد غير الملموسة مثل المعرفة والابتكار، كما شهد مفهوم الأداء الاستراتيجي تطوراً ملحوظاً ضمن إطار المدرسة الحديثة، بحيث لم يعد يقتصر على المؤشرات الداخلية بل شمل مجموعة واسعة من المؤشرات التي تعكس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل في بيئة ديناميكية ومتغيرة. وكخلاصة يمكن القول إن ظهور مفهوم الموارد غير الملموسة قد تزامن مع تطور مفهوم الأداء الاستراتيجي، وهذا ما دفع بالشركات إلى البحث عن مؤشرات غير مالية لتقييم قيمة مواردها غير الملموسة. وهذا ما سنلخصه في الشكل (21.1).

الشكل (21.1): تطور مفهوم الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة عبر المدارس الإدارية

مدرسة الكلاسيكية	مدرسة العلاقات الإنسانية	المدرسة الحديثة
<p>الموارد غير الملموسة؛ الاهتمام بالموارد الملموسة؛ اعتبار العامل كآلة؛ ظهور مفهوم الهيكل الرسمي، علاقات العمل الرسمية، القيادة السلطوية.</p> <p>الأداء الاستراتيجي: الاهتمام بالمؤشرات المالية؛ الاهتمام بالمؤشرات التشغيلية المرتبطة بالكفاءة والإنتاجية؛ اعتماد محور التعلم والنمو على الخوافز المادية.</p>	<p>الموارد غير الملموسة؛ الاهتمام بالأبعاد الشخصية للمورد البشري؛ ظهور مفهوم العلاقات غير الرسمية، أساليب القيادة والإشراف</p> <p>الأداء الاستراتيجي: الاهتمام بمؤشرات أداء المورد البشري؛ ظهور مفهوم رضا العاملين، البيئة المحفزة، الخوافز المعنوية لدعم محور التعلم والنمو</p>	<p>الموارد غير الملموسة؛ الاهتمام بالموارد غير الملموسة. الاهتمام بتفاعل الموارد فيما بينها</p> <p>الأداء الاستراتيجي: ظهور المؤشرات المالية وغير المالية؛ المؤشرات الداخلية والخارجية.</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية

المطلب الثاني: العلاقة النظرية بين الأداء الاستراتيجي والموارد البشرية

لقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة نظرية الموارد البشرية أو رأس المال البشري، ولعل من بينها الأبحاث التي قام بها كل من (Becker, 1962) (Ployhart & Moliterno, 2011)، وتفترض هاته الأخيرة أن الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء الشركة. وقد اختلفت وجهات النظر حول الموارد البشرية، فقد قام الباحثون على المستوى الجزئي والذين يهتمون بشكل عام بالظواهر على المستوى الفردي، بدراسة كيفية ترتبط معرفة العامل ومهاراته وقدراته والخصائص الأخرى بالأداء الفردي. أما الباحثون على المستوى الكلي وباحثو الإستراتيجية، الذين يهتمون بشكل عام بالظواهر على مستوى الشركة، اهتموا بدراسة كيفية الاستفادة من الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Ployhart & Moliterno, 2011, p. 127).

لا تعتبر جميع أشكال موارد رأس المال البشري ذات أهمية متساوية، فمن المتوقع أن يكون رأس المال البشري العام الذي يكون قابل للتحويل عبر مجموعة متنوعة من الشركات ذا قيمة ومن المحتمل أن يكون نادرا، ولكن من المتوقع أيضا أن يكون رأس المال البشري الخاص بوحدة معينة مميّزا وغير قابل للاستبدال. وبالتالي فإن رأس المال البشري الخاص بوحدة معينة فقط هو الذي يعتبر قادرا على خلق ميزة تنافسية مستدامة.

إن رأس المال البشري العام ضروري فقط لضمان التكافؤ أو لتجنب ضياع القدرة التنافسية. ولكن رأس المال البشري الخاص لا يمكن تقديره لأنه يتم تطويره داخليا، ولا يستطيع المنافسون الحصول عليه في سوق عوامل الإنتاج أو الاستحواذ على نفس القيمة في سياق جديد. ولكن إذا حققت الشركة الترابط بين رأس المال البشري العام ورأس المال البشري الخاص ستتحصل على مصدر إضافي

للميزة، حيث تزداد عدم القدرة على التقليد عندما تكون هناك علاقات سببية بين هذه الموارد، لأن المنافس سيتعين عليه نسخ كلا الموارد وتكرار السببية بينهما (Ployhart , Van Iddekinge, & Mackenzie Jr, 2011, p. 355).

الفرع الأول : العلاقة بين البعد البشري ومحور التعلم والنمو

يعتبر محور التعلم والنمو إحدى محاور BSC التقليدية، وهو يركز على الموارد غير الملموسة وبالخصوص الموارد البشرية والأنظمة... لذلك تعتبر العلاقة بين البعد البشري وهذا المحور علاقة ذات اتجاهين. فعند تعزيز وتطوير الموارد البشرية ستزداد قدرة الشركة على التعلم والنمو، والتي بدورها تخلق بيئة أكثر ملائمة لتنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية.

حسب Dong, Bartol, Zhang, & Li فإن المعرفة والمهارات التقنية والخبرة العملية في مجال العمل تسمح للعامل بفهم التعقيدات وتوليد مجموعة من إمكانيات الاستجابة للمواقف التي تواجهه. وكلما كانت مجموعة الإمكانيات أكبر، كلما زادت البدائل المتاحة لابتكارات جديدة. وبناء على ذلك فإن العاملين الذين ينخرطون في تنمية المهارات هم أكثر عرضة لزيادة نطاق وعمق المعرفة ومهارات أكثر تطوراً، مما يوفر لهم الأساس للتفكير النقدي اللازم لحل المشكلات بشكل إبداعي وتحسين العمليات الحالية (Dong, Bartol, Zhang, & Li, 2016, p. 442).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية نلخص تأثير الموارد البشرية على محور التعلم والنمو فيما يلي:

- تؤثر مكونات البعد البشري بشكل إيجابي على أداء العاملين: إن امتلاك المورد البشري لقاعدة قوية من المعارف والمهارات تعزز من قدرة العامل على فهم متطلبات عمله وتجعله يعمل بذكاء مما يزيد من إنتاجيته وأدائه. ومع ذلك لا بد من الإشارة إلى أن الدوافع الشخصية هي التي تدفع بالعمل بتحويل تلك المعارف والمهارات إلى نتائج ملموسة. كما يميل العاملون الذين لديهم أخلاق وقيم حسنة إلى إظهار مستويات أعلى من التفاني والإخلاص في العمل، وهذا ما يؤثر على أداء العامل.
- تؤثر مكونات البعد البشري بشكل إيجابي على بيئة العمل: كلما كان العاملون أكثر مشاركة لمعارفهم وخبراتهم مع زملائهم أدى هذا إلى تعزيز العلاقات بينهم وبالتالي توفير بيئة عمل أكثر تعاوناً. كما تظهر القوى العاملة الماهرة قدرة أكبر على التكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئة العمل كتبني تقنيات تكنولوجية حديثة بحيث تساعده على فهم الفائدة المتوقعة من تبني هاته التكنولوجيات وبالتالي يكون أكثر رغبة في تعلم المهارات المرتبطة بها. ومن جهة أخرى عندما تكون للعامل قيم حسنة يكون أكثر حفاظاً على موارد الشركة.

الفرع الثاني : العلاقة بين البعد البشري ومحور العمليات الداخلية

تعتبر المعرفة التي يتم تطويرها من خلال التدريب أثناء العمل مرتبطة مع الشركة التي نشأت فيها، فإن المعرفة لا يتم نقلها بسهولة إلى المنافسين دون تكلفة كبيرة وخسارة في القيمة، كما يزيد التدريب من سرعة تعلم العاملين وتنفيذ المعرفة الخاصة بالشركة. من ناحية أخرى تعد الخبرة العملية مهمة لتطوير المعرفة التنظيمية، ومع اكتساب العاملين خبرة أكبر فإن مهام عملهم تتطلب اهتماماً أقل وتصبح أكثر تلقائية، يتيح لهم هذا الشرط التركيز على جوانب الأكثر حداثة في وظائفهم، مثل تلبية احتياجات العملاء الفريدة أو حل المشكلات الجديدة. تساهم الخبرة أثناء العمل أيضاً في زيادة التعلم ومشاركة المعرفة حول العملاء وعمليات العمل (Ployhart , Van Iddekinge, & Mackenzie Jr, 2011, p. 357).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية نلخص تأثير الموارد البشرية على محور العمليات الداخلية فيما يلي:

تعتبر الموارد البشرية القوة الدافعة التي تقوم بالعمليات الداخلية للشركة، لذلك توجد علاقة طردية بينهما فتؤثر الموارد البشرية على محور العمليات الداخلية من خلال تحسين أداء تلك، فتساهم مهارات ومعارف العاملين في زيادة معرفتهم بالمنتج، وفهمهم لعملية الإنتاجية وبالتالي تزداد قدرتهم على القيام بالعمليات الداخلية بأكبر فعالية والقدرة على اكتشاف طرق جديدة ومحسنة تمكن من زيادة فعالية الأداء الداخلي للشركة. كما تؤثر قيم العاملين على أداء العمليات الداخلية فعندما تتوافق قيمهم مع قيم الشركة يخلق ذلك تآزرا قويا قد يدفع إلى أداء أفضل، فعندما يشعر العاملون بذلك التوافق يكونوا أكثر تحفيزا وأكثر تطوعا لتحسين عمليات وخدمات الشركة.

الفرع الثالث: العلاقة بين البعد البشري والخور البيئي ومحور الصحة والسلامة المهنية

يعد رأس المال البشري عاملا داخليا مهما يدفع الشركات إلى الالتزام طوعا باللوائح البيئية، ومن أجل تبني تكنولوجيات بيئية جديدة، يجب أن يكون لدى الشركات مخزون مماثل من رأس المال البشري للحصول على المعلومات التقنية والاقتصادية المطلوبة. بحيث توصلت الدراسات المتعلقة بتبني التكنولوجيات الخضراء أن الشركات التي لديها قدر أكبر من موارد البشرية من الأرجح أن تتبنى تكنولوجيات جديدة للحد من التلوث وأن يكون لها أداء بيئي أفضل (Lan & Munro, 2013, p. 535)

يعتبر البعد البشري عاملا مهما في تحديد الأداء البيئي للشركة، فالمديرين هم من يقومون بصياغة الاستراتيجية البيئية ومبادرات الاستدامة، بينما ينفذ العاملون تلك الخطط الاستراتيجية، مما يؤثر بشكل مباشر على البصمة البيئية للشركة.

فكلما امتلك العاملون الرصيد الكافي من المعرفة الإجرائية باللوائح البيئية أدى هذا إلى ضمان الامتثال وعدم القيام بالتجاوزات المكلفة وبالتالي أداء بيئي أفضل. كما يمكن للقوى العاملة الماهرة تطوير تقنيات وعمليات جديدة تقلل من التأثير السلبي. وتؤثر قيم العاملين فكلما امتلك العامل قيم دينية وإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع كلما حاول الحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيدها استخدام من أجل ضمان بقائها للأجيال القادمة.

كما تساهم الموارد البشرية في أداء الصحة والسلامة المهنية، بحيث إن القوى العاملة الماهرة والمدربة على إجراءات السلامة تكون مستعدة بشكل أفضل لتحديد المخاطر في مكان العمل والتخفيف منها. كما تكون القوى العاملة التي على دراية بالمخاطر المحتملة أكثر تطبيقا لقوانين السلامة. كما أن العاملين الأصحاء جسديا وعقليا أكثر مرونة وأقل عرضة للحوادث. كما قد يقدم العاملون بفضل معارفهم وخبراتهم اقتراحات مفيدة لتقليل الحوادث المهنية وتعزيز ثقافة السلامة.

الفرع الرابع : العلاقة بين البعد البشري ومحور العملاء

تحتاج الشركات إلى عمال يتمتعون بالمعرفة ولديهم خبرات ومهارات الضرورية لحل المشكلات، فضلا عن الكفاءات اللازمة لاتخاذ قرارات مجدية أو فعالة تحت ضغط الوقت، فإن الموارد البشرية ضرورية لإنتاج منتجات جديدة، أو تحسين جودة المنتجات الحالية (Wang, Cai, Liang, Wang, & Xiang, 2018, p. 05)

يميل العمال الأكثر قبولا وضميرا واستقرارا عاطفيا إلى أن يكونوا أكثر استعدادا لتفسير مواقف الخدمة بشكل صحيح، وتحليل رغبات العملاء، والتعاطف مع العملاء، وتكييف سلوكهم لتلبية توقعات العملاء. يتعلم العمال الذين يتمتعون بقدرات معرفية أكبر تفضيلات العملاء بسرعة أكبر ويطورون معرفة أكبر حولها (Ployhart , Van Iddekinge, & Mackenzie Jr, 2011, p. 356)

تساهم الموارد البشرية في تحسين أداء محور العملاء، من خلال العاملين ذوي المهارات الناعمة القوية الذين لديهم القدرة على التواصل بشكل جيد مع العملاء وفهم تفضيلاتهم واحتياجاتهم وبالتالي خلق تجربة شخصية مميزة وكسب ثقتهم وبالتالي القدرة على بناء علاقات طويلة الأجل. كما يمكن للعاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرة أكبر من معالجة المشاكل التي قد تواجهه العميل وإيجاد حلول لها.

الفرع الخامس : العلاقة بين البعد البشري والمحور المالي

تسهم الموارد البشرية في تحسين النتائج المالية لأن العاملين الموهوبين يمكنهم إيجاد طرق أفضل لزيادة إيرادات المبيعات وتقليل التكاليف. لذلك تميل الشركات التي تركز على تنمية الموارد البشرية إلى التمتع بنتائج تنظيمية مرغوبة ومزايا تنافسية (Wang, Cai, Liang, Wang, & Xiang, 2018, p. 05)، فحسب الدراسات كلما زاد عدد العملاء الذين يقيمون أداء الشركة على أنه عالي الجودة، زادت فعالية الشركة. وفي المقابل ينفق العملاء الأكثر رضا المزيد من الأموال، وبالتالي تحقيق الأهداف المالية للشركة (Ployhart , Van Iddekinge, & Mackenzie Jr, 2011, p. 358)

المطلب الثالث : العلاقة بين الموارد التنظيمية والأداء الاستراتيجي

وجدت الأدبيات النظرية أن امتلاك الشركة لموارد تنظيمية فعالة مرتبط بالعديد من النتائج الإيجابية، مثل انخفاض التغيب، وزيادة إنتاجية الشركة وكفاءتها، وتحسين احتمالية بقاء الشركة، وتحسين الأداء الاستراتيجي.

الفرع الأول : العلاقة بين رأس المال التنظيمي ومحور التعلم والنمو

تشير الأدبيات النظرية أن الموارد التنظيمية تساهم في تعزيز أداء محور التعلم والنمو من خلال تعزيز قدرة الشركة على التعلم. تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة أساسية لالتقاط المعرفة الخارجية وتوسيع نطاق المعرفة التنظيمية وزيادة سرعة مشاركة المعرفة، كما تسهم الثقافة التنظيمية الداعمة في تطوير قدرات التعلم الفردي والجماعي، فعندما توفر الشركة بيئة تعليمية مفتوحة تشجع على التعلم غير الرسمي، يصبح العاملون أكثر استعدادا لمشاركة معرفتهم مع زملائهم. بالإضافة إلى ذلك يساعد إنشاء نظام لإدارة الأصول الفكرية على الاستفادة المثلى من براءات الاختراع وحقوق الملكية الفكرية (Hsu & Fang, 2009, p. 667)، تعزيز الابتكار عندما تكون العلاقات بين العاملين قوية ومتراصة، فإن ذلك يعزز من وحدة الأهداف والرؤية المشتركة، مما يدفعهم للعمل بشكل جماعي من أجل تحقيق الأهداف. هذا بدوره يؤدي إلى تحفيز عملية الابتكار سواء لتطوير منتجات جديدة أو تطوير العمليات الحالية. كما أن القيم والمعايير الموجهة نحو الابتكار تخلق داخل الشركة ثقافة تنظيمية مبتكرة تساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي (Beltramino, García-Perez-de-Lema, & Valdez-Juarez, 2020, p. 06).

تؤثر علاقات العمل على أداء محور التعلم والنمو، فالثقة المرنة تقوم على الاعتقادات حول النزاهة الأخلاقية للعاملين، تخلق روابط أقوى وأكثر ديمومة (Tantardini & Kroll, 2016, p. 87)، وعلى العكس فإن افتقار الثقة بين زملاء العمل يحد من عملية التشارك المعرفي، مما يجعل من الصعب إنشائها أو استغلالها (Asiaei & Jusoh, 2015, p. 674).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية يمكن تلخيص تأثير الموارد التنظيمية على محور التعلم والنمو فيما يلي:

- دعم عملية التغيير: تعمل الموارد التنظيمية بمثابة حجر الأساس لقدرة الشركة على دعم نجاح التغيير في الشركة، فهي تشمل المعرفة الجماعية وثقافة الشركة وغيرها من الموارد التي تشجع على التعلم والتطوير. من خلال تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، والتزام الإدارة العليا، والاستراتيجيات إدارة التغيير...، تستطيع الشركات تسهيل تبني الأساليب والتكنولوجيات الجديدة؛
- تعزيز مستويات التشارك المعرفي: فالمستويات العالية من الثقة بين العاملين، وامتلاك الشركة لأحدث تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وهيكل تنظيمي غير مركزي.... كلها عوامل تساهم في تشجيع العاملين على مشاركة خبراتهم ومعارفهم، مما يساهم في رفع من مستويات التعلم التنظيمي؛
- كما تساهم الموارد التنظيمية في تعزيز الابتكار وتوليد أفكار جديدة داخل الشركة. كما تدعم عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات اللازمة.

الفرع الثاني : العلاقة بين الموارد التنظيمية ومحور العمليات الداخلية:

يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء العمليات الداخلية من خلال أبعاده المختلفة؛ فالتنخصص يمكن العاملين من اكتساب خبرة متعمقة في مهام محددة، مما يعزز قدرتهم على الاستجابة السريعة والمبتكرة للتحديات والفرص، وبالتالي تحسين الأداء التشغيلي للشركة. وتلعب اللامركزية دورا هاما في دعم الأداء التشغيلي من خلال تحفيز التشارك المعرفي، مما يعزز الشعور بالتمكين والالتزام بين العاملين. علاوة على ذلك قد تساهم الرسمية في ترميز المعلومات ونقلها بفعالية، بينما يعمل التنسيق بين الإدارات المختلفة على زيادة الفهم المشترك للتحديات والمشاكل التنظيمية مما يساهم في توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة (Iranmanesh, Kumar, Foroughi, Mavi, & Min, 2020, pp. 1893-1895).

تؤثر الثقافة التنظيمية القوية على أداء العمليات الداخلية من خلال تعزيز القيم والأهداف والسلوكيات المشتركة بين العاملين، حيث تعمل هذه الثقافات على تعزيز المواءمة الاستراتيجية، والتحفيز المستمر للعاملين. ويستفيد المديرين من تماسك الثقافة التنظيمية للتأثير على مواقف العاملين وأدائهم من خلال إنشاء قنوات اتصال غير رسمية وتشجيع التشارك المعرفي والعمل الجماعي، وهذا ما يزيد من دافعية العاملين ويخلق شعورا بالمسؤولية داخل الشركة، مما يساهم في كفاءة العمليات وتحسين الأداء التشغيلي (Pathiranage, 2019, pp. 03-04).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية يمكن تلخيص تأثير الموارد التنظيمية على محور التعلم والنمو فيما يلي:

- تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال ضمان التجميع المنهجي للمدخلات وتنظيمها، مما يسهل عملية الحصول على الموارد والمعلومات اللازمة ودمجها بكفاءة في العمليات التشغيلية؛

- خلق آليات رسمية لتوجيه الجهود ومواءمة الأنشطة مع الأهداف التنظيمية، وبالتالي تقليل التكرار وتحسين تنفيذ المهام، كما تساهم في تحفيز العاملين من خلال تقديم إرشادات واضحة وأدوار محددة وأنظمة داعمة تعزز المساءلة والمشاركة؛
- ترميز المعرفة التنظيمية، مما يجعلها متاحة وقابلة للتبادل بين الفرق والأقسام المختلفة، مما يحافظ على الذاكرة التنظيمية ويدعم عملية التعلم المستمر والابتكار؛
- تعزيز ثقافة تشارك المعرفي والتعاون من خلال توفير قنوات اتصال فعالة ومنصات تشاركية تشجع التفاعل والثقة وتدفق المعلومات بين العاملين. وبذلك، تساهم هذه الآليات في تعزيز استقرار العمليات وقدرتها على التكيف وتحقيق الأداء المتفوق، مما يمكن الشركات من التعامل بكفاءة مع التحديات الداخلية والخارجية.

الفرع الثالث : العلاقة بين الموارد التنظيمية ومحور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي

تعمل الموارد العلائقية على تعزيز قدرة الشركات على الابتكار وتبني ممارسات مستدامة بيئياً، وقد تنطوي هذه المشاريع على استخدام تقنيات الحد من الانبعاثات، أو تنفيذ استراتيجيات موفرة للطاقة أو تطوير مفاهيم البحث والتطوير الخضراء، وقد توصلت الدراسات إلى أن الشركات ذات المستويات الأعلى من الموارد التنظيمية تكون أكثر قدة على تبني ممارسات إنتاج منخفضة الكربون. كما تساعد الحوكمة القوية الشركات على فهم والامتثال للوائح والمعايير المتطورة المتعلقة بتغير المناخ والمتعلقة بالانبعاثات غازات الاحتباس الحراري. وفي المقابل يمكن للشركات تخصيص الموارد بشكل فعال لتدابير الامتثال، وترقيات التكنولوجيا، والمبادرات الرامية إلى الحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري لتلبية المتطلبات التنظيمية.. (Provaty, Hasan , & Luo, 2024, p. 04).

كما أن تدفق المعرفة داخل الشركة يساهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات البيئية. فالموارد غير الملموسة تساهم بشكل كبير في تسهيل تبادل المعرفة والخبرات، مما يدفع عجلة الابتكار البيئي (Nadeem, Bahadar, Zaman, & Farooq, 2021, p. 05).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية يمكن تلخيص تأثير الموارد التنظيمية على المحور البيئي فيما يلي :

- زيادة قدرة الشركة على الابتكار وتبني ممارسات مستدامة؛
- رفع من مستويات الامتثال للقوانين والتشريعات لدى الشركة؛
- دعم صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات البيئية بشكل فعال.

أما تأثير الموارد التنظيمية على محور الصحة والسلامة المهنية فهو كالتالي : تعمل الموارد التنظيمية من خلال توفير كافة الموارد والإجراءات وبرامج السلامة الفعالة وبناء ثقافة سلامة في خلق بيئة عمل آمنة، كما يساهم التزام الإدارة العليا بقضايا الصحة والسلامة المهنية في تحسين معنويات العاملين، وبالتالي العمل على تحسين أداؤهم وتقليل الأخطاء، كما يضمن تخصيص الموارد بشكل صحيح الامتثال للوائح الصحة والسلامة المهنية.

الفرع الرابع : العلاقة بين رأس المال التنظيمي ومحور العملاء

إن الشركات التي تتمتع بقيمة ثقافية قوية تجاه العملاء تظل قريبة من عملائها، وتوفر لهم معلومات السوق في الوقت المناسب، وتشارك في أنشطة تطوير المنتجات، وتتمتع بولاء شديد للمنتج (Martín-de-Castro, Emilio Navas-Lopez, Lopez-Saez, & Alama-Salazar, 2006, p. 329).

كما يساهم الاستثمار في أنظمة إدارة معرفة العملاء في توسيع نطاق المنتجات والخدمات المبتكرة واتخاذ قرارات إستراتيجية إدارية؛ ويساعد الشركات في توسيع مجموعة متنوعة من الأنشطة التسويقية مثل الحملات الترويجية أو مخططات تحفيز المبيعات التي تستهدف العملاء؛ بحيث تعزز وترفع من أداء الشركة ليس فقط بناء على استخدام ملاحظات العملاء ولكن أيضا في جعل العملاء بمثابة أصول وشركاء (Zand, Keramati, Shakouri, & Noori, 2018, p. 4).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية يمكن تخلص تأثير الموارد التنظيمية على محور العملاء فيما يلي :

- تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية: من خلال الاستثمار في الموارد التنظيمية، تتمكن الشركة من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلي توقعات العملاء، وهذا ما يعزز ثقتهم وولائهم.
- تعزيز رضا العملاء وولائهم : تساهم الموارد التنظيمية في بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وذلك من خلال تعزيز التفاعلات بين الشركة والعملاء، وتوفير تجربة عملاء متميزة وتلبية احتياجاتهم بشكل مستمر، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم.
- إشراك العملاء : تجعل الموارد التنظيمية العملاء يشعرون بأنهم شركاء في الشركة، مما يولد لديهم شعورا بالملكية والانتماء لمنتجاتها، مما يزيد من تفاعلهم مع العلامة التجارية.

الفرع الخامس : العلاقة بين رأس المال التنظيمي والمحور المالي

تساهم الموارد التنظيمية في خفض تكاليف الشركة، وذلك من خلال دعم عملية اتخاذ القرار، مما يقلل من مخاطر الأخطاء، كما تساهم في توفير بيئة عمل إيجابية، وخلق توازن بين الأدوار والمسؤوليات مع الأهداف الاستراتيجية وهذه العوامل تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء. وتساهم في زيادة الأرباح بفضل تلبية توقعات العملاء وتوفير منتجات عالية الجودة تمكنها من الاستحواذ على حصة أكبر في السوق وبالتالي توفير عوائد مالية للشركة.

المطلب الرابع : العلاقة بين الموارد العلائقية والأداء الاستراتيجي

تستند الموارد العلائقية إلى نظرية النظم التي تعتبر الشركات أنظمة فرعية ضمن نظام أكبر، لذلك لا يمكن اعتبارها أنظمة معزولة. لذلك تفترض الأدبيات النظرية أن قوة وجود العلاقات مع أصحاب المصلحة الخارجيين يمكن أن تؤثر بشكل كبير على قدرة الشركة على الوصول إلى موارد إضافية، وبالتالي تحسين الأداء واكتساب مزايا تنافسية.

الفرع الأول : العلاقة بين رأس المال العلائقي ومحور التعلم والنمو

إن الشركات التي تتمتع بعلاقات قوية مع أصحاب المصلحة الخارجيين تكون أكثر قدرة على اكتساب المعلومات وتخصيص الموارد بكفاءة (Hsu & Fang, 2009, p. 667). بحيث تتأثر كمية المعرفة الخارجية التي تكتسبها الشركة بجودة علاقاتها مع الشركاء. فالمستويات العالية من الثقة المتبادلة قد تعزز تشارك المعرفة وتثبط السلوكيات الاستغلالية، حيث ينخفض احتمال الانتهاك في العلاقات القوية والصعبة الاستبدال، كما أن الشفافية تعزز إمكانات التعلم. غالباً ما يكون شركاء التحالف مصادر مهمة للأفكار والمعرفة الجديدة التي تعزز قيمة الشركة. تعمل المستويات العالية من التفاعل على تعزيز الروابط الاجتماعية بين الشركاء. مما يؤدي إلى تفاعل وثيق بين شركاء التحالف وبالتالي تسهيل تبادل ونقل المعرفة (Liu, Ghauri, & Sinkovics, 2010, p. 239).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية نلخص تأثير الموارد العلائقية على محور التعلم والنمو فيما يلي:

- تعزيز التعلم التنظيمي: من خلال تعزيز الروابط مع أصحاب المصلحة الخارجيين، تستطيع الحصول على معرفة جديدة وخبرات متنوعة والتي قد لا تكون متاحة بسهولة داخل هيكلها.
- رفع كفاءة أنظمة المعلومات: توفر العلاقات القوية الحصول على المعلومات المختلفة (التطور التكنولوجي، تقلبات السوق...) في الوقت المناسب، مما قد يساعد في عملية صنع القرار.
- تحفيز الابتكار: تزيد المشاريع المشتركة والشراكات، التي تنشأ عن العلاقات القوية، من فرص تطوير منتجات خدمات مبتكرة تتوافق مع احتياجات السوق المتغيرة.

الفرع الثاني : العلاقة بين رأس المال العلائقي ومحور العمليات الداخلية

تمكن شبكة العلاقات التي يتم إنشاؤها من إمكانية الوصول إلى الموارد المطلوبة لإنشاء وتطوير الأعمال. وعلى سبيل المثال، يمكن للعلاقات الجيدة مع الموردين أن تسهل الوصول إلى المواد الخام اللازمة للعملية الإنتاجية بتكلفة أقل أو بشروط دفع مواتية (Hormiga, Batista-Canino, & Sánchez-Medina, 2011, p. 623).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية نلخص تأثير الموارد العلائقية على محور العمليات الداخلية فيما يلي:

- قنوات التوزيع: تؤثر الموارد العلائقية إيجاباً على أداء قنوات التوزيع، حيث تعزز العلاقات القوية من التواصل والتنسيق بين الشركة والشركاء في قنوات التوزيع، مما يؤدي إلى فعالية أكبر في تخطيط وإدارة المخزون. كما تمكن الشركة من توسيع نطاق وصولها إلى السوق.
- سلسلة التوريد: يساهم بناء علاقات قوية مع الموردين في ضمان إمداد موثوق به وفي الوقت المناسب. كما تسهل العلاقات التفاعلية من تبادل المعلومات بين أطراف سلسلة التوريد، مما يزيد من مرونة الشركات في مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها.

الفرع الثالث : العلاقة بين رأس المال العلائقي محور الصحة والسلامة المهنية والحوار البيئي

تؤثر الموارد العلائقية على الأداء البيئي للشركة من خلال تسهيل تشارك المعرفة والخبرات بين مختلف أصحاب المصلحة، فبناء علاقات قوية مبنية على الثقة والاحترام يشجع على التعاون في تطوير وتنفيذ مبادرات بيئية مبتكرة من خلال هذه الشراكات، يمكن للشركات تجميع المعرفة البيئية المتخصصة، وتطوير حلول مبتكرة لمشاكل بيئية معقدة، مثل إدارة النفايات وتقليل البصمة الكربونية. بالإضافة إلى ذلك تساهم الموارد العلائقية في بناء شبكات قوية تدعم تبادل الممارسات الجيدة وتشجع على التنافس الإيجابي نحو تحقيق أهداف بيئية طموحة (Zahoor & Gerged, 2021, pp. 3-4).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية نلخص تأثير الموارد العلائقية على محور الصحة والسلامة المهنية ومحور البيئي فيما يلي:

- تشجيع التعاون في مجال الصحة والسلامة والبيئة : تساهم العلاقات القوية التي تبنيها الشركات مع مختلف الأطراف المعنية، مثل الشركاء والمنافسين والهيئات التنظيمية وخبراء السلامة في تعزيز تشارك المعارف والخبرات، هذا التعاون المشترك يمكن أن يؤدي إلى تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجية مشتركة للحد منها، مما يعزز الاستدامة في مختلف المجالات.
- تطوير حلول مبتكرة: يمكن للعلاقات القوية أن تساهم في تطوير حلول مبتكرة لمواجهة التحديات البيئية والمخاطر الصناعية، مما يؤدي إلى تطوير نماذج أعمال مستدامة.
- تعزيز الامتثال التنظيمي : تساعد العلاقات القوية مع الهيئات التنظيمية الشركات على البقاء على اطلاع دائم بأحدث التطورات التشريعية والقانونية، كما يمكنها من معالجة قضايا الامتثال بشكل استباقي وتجنب المخاطر القانونية.
- تعزيز سمعة شركة : تستطيع الشركة بناء سمعة قوية كشركة مسؤولة في مجال البيئة والصحة والسلامة المهنية من خلال المشاركة في مبادرات بيئية والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

الفرع الرابع : العلاقة بين رأس المال العلائقي ومحور العملاء

يساهم التفاعل المستمر بين الشركة وعملائها في تطوير منتجات وخدمات تلبي توقعاتهم، مما يزيد من جودة المنتجات وتعزيز ولاءهم وبالتالي تحقيق أرباح للشركة. كما أن العلاقات القوية تجعل من العملاء كمسوقين للعلامة التجارية، بحيث يساهمون في الترويج لمنتجات الشركة من خلال مشاركة تجاربهم الإيجابية مع الآخرين، مما يقلل من تكاليف التسويق ويزيد من فعاليته، بالإضافة إلى أن العملاء المخلصون يكونون أقل حساسية للتغيرات في الأسعار، حيث يقيمون قيمة العلاقة مع الشركة بناء على عوامل أخرى مثل الثقة والالتزام...

إن التعاون مع المنافسين في نفس الصناعة يمكن أن يكون له منافع متبادلة، حيث يمكن للشركات من خلاله خفض التكاليف وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة. ومن خلال التعاون في صناعة يمكن للمنافسين تعزيز مكانة الصناعة في السوق، ويساعد على مواجهة التحديات التي تواجهها الشركات (Gummesson, 2004, p. 147).

حسب اطلاعنا على الأدبيات النظرية نلخص تأثير الموارد العلائقية على محور العملاء فيما يلي:

تساهم العلاقات القوية مع العملاء في زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين فهم الشركة للأسواق والعملاء، أو من خلال زيادة رغبة العملاء في الدفع مقابل منتجات الشركة، إن الاستماع الفعال إلى آراء العملاء يوفر للشركة معرفة معمقة مما يمكنها من تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية، مما يرفع من ولاء العملاء ورضاهم وبالتالي تكرار عملية الشراء والتوصية بمنتجات الشركة. كما يعتبر بناء علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصالح الخارجيين عاملاً هاماً لتحقيق نمو متسارع في صناعة.

الفرع الخامس : العلاقة بين رأس المال العلائقي والمحور المالي

تساعد علاقات الشركة في بناء صورة إيجابية عن الشركة، وتزيد الصورة الإيجابية من فرص الشركة في خلق المزيد من القيمة (Corvino, Caputo, Pironti, Doni, & Bianchi Martini, 2019, p. 514). إن تطوير شبكة علاقات يمكن الشركات من تحقيق المزيد من الربحية على الأمدين القصير والطويل، لأن العملاء المندمجين في علاقات قوية مع الشركة ينفقون المزيد من المال، ويولدون سمعة إيجابية، ويوفرون تدفقاً ثابتاً من العملاء المستقبليين، ومن خلال تطوير علاقات قوية مع العملاء، تتمكن الشركة من تحقيق عوائد مالية (Luo, Griffith, Liu, & Shi, 2004, p. 28) ، بحيث يتم تعريف العائد على العلاقات على أنه النتيجة المالية الصافية طويلة الأجل الناجمة عن إنشاء شبكة علاقات الشركة والحفاظ عليها. ولا يشمل هذا التعريف العائد على العلاقة مع العملاء فقط، بل يضع العائد في سياق الشبكة (Gummesson, 2004, p. 141).

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بتناول التأطير النظري لكل من الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى الافتراضات النظرية المتعلقة بالعلاقة بينهما. تبين أن مفهوم الموارد غير الملموسة يعد مفهوماً واسعاً يشمل جميع الموارد غير المادية التي تتميز بخصائص رئيسية، أبرزها صعوبة التقليد نتيجة الغموض السببي، وإمكانية إنشائها داخلياً، وقدرتها على تحقيق التفوق التنافسي للشركة. ورغم تباين الباحثين في تصنيف هذه الموارد، فإن التصنيف الأكثر شيوعاً يقسمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الموارد البشرية، الموارد التنظيمية، والموارد العلائقية. نظراً لتعدد هذه الموارد وتربطها، أصبح من الضروري أن تعتمد الشركات مفهوم إدارة الموارد غير الملموسة.

نشأ الأداء الاستراتيجي كاستجابة للانتقادات الموجهة للأداء المالي القائم على مبادئ المحاسبة التقليدية. يتميز الأداء الاستراتيجي بتركيزه على كل من المؤشرات المالية وغير المالية، مع السعي لتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل. لذا، أصبحت الشركات تتبنى مفهوم إدارة الأداء الاستراتيجي الذي يتضمن مجموعة من الخطوات تضمن فعالية قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وقد أكدت الأدبيات النظرية على أهمية الموارد غير الملموسة ودورها المحوري في تحقيق الأداء الاستراتيجي للشركات.

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية للأداء الاستراتيجي

والموارد غير الملموسة

تمهيد :

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة واحدة من أهم مراحل البحث العلمي، فالاطلاع على البحوث العلمية السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة أو في مجاله سيساعد الباحث في جميع مراحل البحث سواءً في تحديد المشكلة، وفي تحديد منهج الدراسة واختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات، كما تمكنه من الانطلاق من النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات لتفادي التكرار والأخطاء.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي عالجت موضوع بطاقة الأداء المتوازن كآلية لقياس الأداء الاستراتيجي، وكذا التطرق لبعض الدراسات التي تحدثت عن الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري؛ وضمن هذا الإطار قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

- **المبحث الأول :** الدراسات السابقة للأداء الاستراتيجي؛
- **المبحث الثاني :** الدراسات السابقة للموارد غير الملموسة؛
- **المبحث الثالث :** مناقشة الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الدراسات السابقة للأداء الاستراتيجي

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمجموعة من الدراسات التي تناولت الأداء الاستراتيجي سواءً بشكل مباشر أو من خلال أحد أبعاده، وتناولت هذه الدراسات الموضوع محل الدراسة من زوايا مختلفة.

المطلب الأول : التطور التاريخي للمقالات المنشورة عن الأداء الاستراتيجي

قبل التطرق للدراسات السابقة، سنقوم بعرض لتطور عدد المقالات المنشورة في سكوبيس خلال الفترة الزمنية (1992-2022)، والتي يحتوي عنوانها على مصطلح: الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن، والتي نشرت في تخصصات الأعمال، الإدارة والمحاسبة. وهذا لنبين أهمية الموضوع وأن الدراسات ما زالت تبحث عنه، حيث يوضح الشكل (1.2) والشكل (2.2) ذلك.

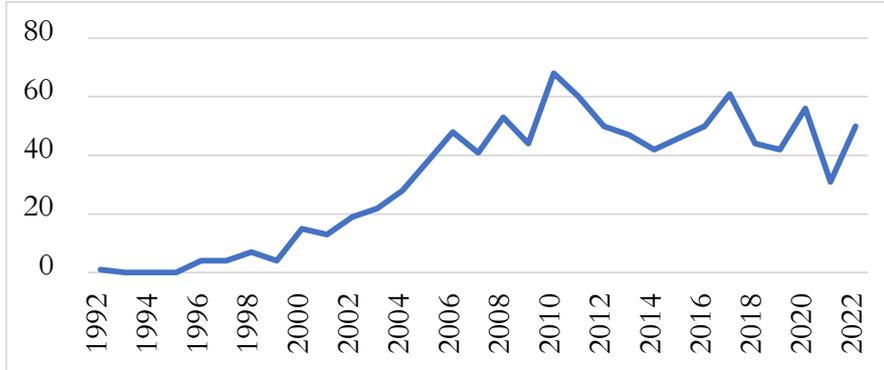
الشكل (1.2): تطور عدد المقالات المنشورة التي يحتوي عنوانها على مصطلح الأداء الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج البحث في سكوبيس

كانت أول دراسة تحتوي في عنوانها على مصطلح الأداء الاستراتيجي حسب سكوبيس في سنة 1983، للباحث Pearce والتي كانت بعنوان علاقة التوجه الداخلي مقابل التوجه الخارجي للمؤشرات المالية للأداء الاستراتيجي. وعدد المقالات التي نشرت حول الأداء الاستراتيجي خلال الفترة (1992-2022) 171 مقالة، ويعتبر هذا العدد قليلاً ونرجع قلة الدراسات السابقة أن الباحثين إما يعبرون عن الأداء الاستراتيجي من خلال أحد أدوات قياسه (أي يحتوي العنوان على مصطلح بطاقة الأداء المتوازن، هرم الأداء..)، أو يستعملون مصطلح أداء الشركات ويتم الاعتماد على مؤشرات مالية وغير مالية.

الشكل (2.2): تطور عدد المقالات المنشورة التي يحتوي عنوانها على مصطلح بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج البحث في سكوبيس

كانت أول دراسة حول بطاقة الأداء المتوازن لكابلان ونورتون سنة 1992، وهو تاريخ ظهور BSC، ومن ثم نشرت العديد من المقالات حولها، وعدد الأبحاث التي نشرت حول الموضوع خلال الفترة (1992-2022) 988 مقالة، حيث بلغت ذروتها سنة 2010 بحيث نشرت 68 مقالة. وكثرة الأبحاث حول الموضوع يدل على أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالرغم من أنها ظهرت في التسعينات إلا أنها تستعمل حتى الآن ودائما ما تسعى الدراسات لتحسينها والتغلب على أوجه القصور فيها.

المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب عرض أهم الدراسات التي تطرقت لموضوع الأداء الاستراتيجي أو أحد أبعاده، ونظرا أن قياس ومؤشرات الأداء هي مفاهيم نسبية تختلف أهميتها حسب القطاع المدروس لذلك حاولنا جمع الدراسات التي أجريت في قطاع النفط والغاز فقط، والتي سيتم عرضها وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة (Zavardehiana, Shiarbahadori, & Mahmoodirad, 2021) مقال بعنوان :

A Comprehensive Structural Equation Modeling for Financial Performance Evaluation of Petrochemical Companies

نمذجة معادلة هيكلية شاملة لتقييم الأداء المالي لشركات البتروكيماويات

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة للوصول إلى معادلة هيكلية شاملة لتقييم الأداء المالي في الشركات البتروكيماويات، وذلك من خلال تعيين محددات الأداء المالي.

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة

قياس المتغيرات : محددات الأداء المالي هي الإدارة والقيادة، البيئة الخارجية، العوامل المالية، والعمليات الداخلية، والإنتاج والمشتريات، والموارد البشرية، والتسويق.

منهجية الدراسة : استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة التي وزعت على خبراء ومهندسين من 12 شركة للبتروكيماويات في الخليج العربي، وبلغت عينة الدراسة 180 مبحوثا. تم استخدام تحليل العوامل التأكيدية مع أسلوب المربعات الجزئية الصغرى (PLS) بواسطة برنامج SMART PLS3.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن جميع الأبعاد المحددة مسبقا لها تأثير على الأداء المالي، وأظهرت النتائج تصنيفها من الأكثر تأثيرا إلى الأقل تأثيرا، وذلك كما يلي: العمليات الداخلية، الإدارة والقيادة، العوامل المالية، الموارد البشرية، الإنتاج والمشتريات، التسويق، البيئة الخارجية.

التعليق على الدراسة: تتميز الدراسة بكونها اعتمدت على مجموعة واسعة من المحددات الداخلية والخارجية لتقييم الأداء المالي، كما أن الاستبانة وزعت على مجموعة من الخبراء والمهندسين، مما يضيف مصداقية على النتائج، بالإضافة إلى ذلك قامت بترتيب الأبعاد حسب التأثير، وهذا ما يمنح المديرين صورة شاملة عن العوامل المؤثرة على الأداء المالي وأهميتها النسبية. ومع ذلك كان من الأفضل أن يتم تقييم الأداء الشامل للشركات.

دراسة (ذيب، 2021) أطروحة بعنوان :

دور بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الخمسة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن المعدلة في تقييم الأداء الاستراتيجي.

قياس المتغيرات : تم قياس بطاقة الأداء المتوازن من خلال البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات التشغيلية، بعد التعلم والنمو، بعد الاجتماعي والبيئي.

منهجية الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي مستعينا بالاستبانة كأداة للدراسة، بحيث شملت عينة الدراسة 292 إطارا من الشركات الصناعية الجزائرية. وتم تحليل البيانات بواسطة SPSS.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن الشركات الصناعية الجزائرية تتوفر على كل المقومات التنظيمية والإستراتيجية والفنية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المعدلة؛ هناك قابلية لاستخدام BSC بكل أبعادها الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي.

دراسة (Yazdi, et al., 2020): مقال بعنوان

Evaluating the Performance of Oil and Gas Companies by an Extended Balanced Scorecard and the Hesitant FuzzyBest-Worst Method

تقييم أداء شركات النفط والغاز من خلال بطاقة الأداء المتوازن الموسعة والطريقة الضبابية المترددة الأفضل والأسوأ

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة لتحديد مؤشرات متعددة الأبعاد لتقييم الأداء، وتحديد أولوياته بناءً على بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لشركات النفط والغاز (O&G).

قياس المتغيرات: تم قياس الأداء متعدد الأبعاد من خلال **البعد المالي** (إجمالي الأصول، إجمالي التكاليف، الدخل، الدين)، **بعد العملاء** (معدل المسؤولية، معدل رضا العملاء، حجم المبيعات، عدد المشاركات في المعارض التجارية) و**بعد العمليات الداخلية** (تكلفة البحث والتطوير، عدد عمليات التحسين، تحسين سلسلة التوريد)، أما **بعد التعلم والنمو** فقيس من خلال (الحوافز، معدل الغياب، ساعات التدريب، عدد اقتراحات العاملين)، في حين قيس **بعد المسؤولية الاجتماعية** من خلال (عدد المعايير الدولية المقبولة، الميزانية المخصصة لحماية البيئة، ميزانية تحسين الجوانب الاجتماعية في المجتمع).

منهجية الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم توزيع استبانة على اثني عشر مديراً من شركات النفط والغاز في طهران- إيران. وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام طريقة ضبابية مترددة أفضل وأسوأ.

نتائج الدراسة: تشير نتائج الدراسة إلى أنه من بين محاور BSC التي تم دراستها، فإن محور العملاء والعمليات الداخلية هو الأهم، وتكلفة البحث والتطوير هي المؤشر الفرعي الأكثر أهمية من بين المؤشرات المدروسة.

التعقيب على الدراسة: بالرغم من أن الدراسة اعتمدت على أبعاد متنوعة لتقييم أداء شركات النفط والغاز، ولكنها أهملت المؤشرات البيئية ومؤشرات الصحة والسلامة المهنية، وهما بعدان أساسيان في تقييم الأداء الشامل هذه الشركات. بالإضافة إلى صغر حجم العينة مما يجعل من الصعب تعميم النتائج.

دراسة (Yusuf, et al., 2018) مقال بعنوان :

Performance measurement in the natural gas industry : a case study of Ghana's natural gas supply chain

تقييم الأداء في صناعة الغاز الطبيعي: دراسة حالة لسلسلة توريد الغاز الطبيعي في غانا

الهدف من الدراسة: تهدف الدراسة لتطوير نموذج شامل لتقييم أداء سلسلة التوريد بأكملها يتضمن مجموعة متوازنة من مؤشرات الأداء.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثون على أسلوب دراسة الحالة للوصول إلى أهداف الدراسة، بحيث استخدم الباحثون المقابلات مع خبراء العاملين في الشركات الغانية التي تنطوي داخل سلسلة توريد الغاز الطبيعي بالإضافة لتحليل محتوى الوثائق لجمع البيانات.

نتائج الدراسة: توصل البحث إلى أن كلا من المؤشرات المالية وغير المالية تستخدم من قبل الشركات لتقييم الأداء. تشير النتائج أيضا إلى أن ستة محاور رئيسية لقياس أداء سلسلة توريد الغاز الطبيعي وهي (المالي، إدارة العملاء، العمليات الداخلية، الصحة والسلامة والبيئة، التعلم والتطور، إدارة الموردين). بالإضافة إلى ذلك، تؤثر جميع المحاور المدروسة إيجابيا على أداء سلسلة التوريد مع اعتبار إدارة العملاء والمعايير المالية الأكثر أهمية.

التعقيب على الدراسة: اعتماد الدراسة على أساليب النوعية وهي أكثر مصداقية وأقل تحيزا، وبالرغم من تغطية مجموعة واسعة من المؤشرات وتحديد الأهمية النسبية لها إلا أنها أهملت العوامل والمحددات الخارجية لتقييم الأداء. بالإضافة إلى عدم تحديد حجم العينة.

دراسة (علي و عبد الله، 2018) مقال بعنوان :

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في صناعة الاستخراج النفطي

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة لتقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركة نفط البصرة، وتحديد الأوزان النسبية لمحاور الأداء، كما هدفت لتحديد المؤشرات ومن ثم مقارنة بين ما هو مخطط وما تم تحقيقه.

قياس المتغيرات : تم قياس محاور BSC من خلال البعد المالي (الربح الصافي، تكلفة البرميل، معدل العائد على الموجودات)، وبعد العملاء (الحصة السوقية، معدل نمو المبيعات)، أما بعد العمليات الداخلية فقيس من خلال (معدل دوران المخزون، المعدل الزمني للضح من الآبار) وأخيرا بعد التعلم والنمو الذي قيس من خلال (تطوير مهارات الحاسوب، تطوير مهارات اللغة الإنجليزية).

منهجية الدراسة : استخدم الباحثان منهج دراسة الحالة، واعتمدت الدراسة على تحليل وثائق الشركة والمقابلات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة : لا تستخدم الشركة محل الدراسة BSC لا في عملية تحديد الاستراتيجية والأهداف ولا في عملية تقييم الأداء، تم تحديد الأوزان النسبية لكل محور بناء على المقابلة، فكان ترتيبها كالتالي: المحور المالي، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء.

التعقيب على الدراسة : اعتماد الدراسة على أساليب النوعية وهي أكثر مصداقية وأقل تحيزا، بالرغم من اعتماد الدراسة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ولكنها اقتصر في بعد التعلم والنمو على تطوير مهارات الحاسوب، تطوير مهارات اللغة الإنجليزية وهي لا تعكس هذا البعد بشكل دقيق، كما أهملت كل من مؤشرات الصحة والسلامة المهنية والمؤشرات البيئية. كما لم يتم وضع خطوات المقابلة أو الأسئلة التي تم الاعتماد عليها.

دراسة (شين، 2017) أطروحة بعنوان :

تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة : شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية
الجزائر

الهدف من الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال.

قياس المتغيرات : تم قياس الاتجاه الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد الرسالة، والقيم التنظيمية، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، أما أداء منظمات الأعمال من خلال الأداء المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الأداء البيئي.

منهجية الدراسة : اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. شملت عينة الدراسة 63 إطارا من شركة نפטال، وتم تحليل البيانات بواسطة SPSS.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن الاتجاه الاستراتيجي يؤثر على أداء شركة نפטال.

دراسة (Valmohammadi & Ahmadi, 2015) مقال بعنوان :

The impact of knowledge management practices on organizational performance

أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة لتقييم أثر ممارسات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

قياس متغيرات الدراسة: تمثلت ممارسات إدارة المعرفة (الدور القيادي، والثقافة التنظيمية، واستراتيجية إدارة المعرفة، والعمليات والأنشطة، والتدريب والتعليم، وتكنولوجيا المعلومات، ونظام التحفيز والمكافأة). وتم قياس الأداء التنظيمي من خلال (المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، ولكن بعد القيام بتحليل البيانات تم دمج المحور المالي ومحور العملاء لأنه كان لها عامل تمثيل مناسب فقط على مكون واحد مستخرج، فتم إنشاء محور جديد "محور أصحاب المصلحة" لأن هذا العامل مرتبط بالعملاء والمساهمين.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، تم تصميم الاستبانة لجمع البيانات وتوزيعها بين مديري وعاملي الشركات التابعة لشركة إيران الوطنية للبتروكيماويات، وبلغت عينة الدراسة 198مبحوثا. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة لها تأثير كبير على محور النمو والتعلم في الأداء التنظيمي، ولكن لم يتم تأكيد تأثير الممارسات على المحورين الآخرين (العمليات الداخلية، أصحاب المصالح)، كما يُظهر تحليل البيانات تأثير محور النمو والتعلم على محور العمليات الداخلية، وتأثير محور العمليات الداخلية على محور أصحاب المصلحة، وبالتالي يكون تأثير محور النمو والتعلم على محور أصحاب المصلحة مهمًا.

التعقيب على الدراسة: اعتماد الدراسة على برنامج AMOS والذي يعتبر من أقوى البرامج الإحصائية لتحليل البيانات، وقد قامت بدراسة العلاقات السببية بين محاور الأداء التنظيمي، ولكنها أهملت مؤشرات الصحة والسلامة المهنية والمؤشرات البيئية، كما اشتملت عينة الدراسة على العاملين والذي قد يصعب عليهم الإجابة على بعض الأسئلة.

دراسة (حجاج و برنو، 2015) مقال بعنوان:

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفضال - مقاطعة
الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014)

الهدف من الدراسة: يهدف البحث إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي لشركة نفضال، كما يهدف إلى دراسة المؤشرات المدروسة خلال فترة زمنية (2011-2014)، ومعرفة نسبة التغير فيها.

قياس متغيرات الدراسة: تم قياس البعد المالي (معدل دوران الأصول، الربح الصافي)، وبعد العملاء (الحصة السوقية، درجة الاحتفاظ بالعملاء)، أما بعد العمليات الداخلية فقيس من خلال (معدل دوران المخزون، معدل المبيعات اليومية)، وأخيرا بعد التعلم والنمو (معدل التأطير، معدل التوظيف).

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج بأن الشركة تعتمد على محورين هما: البعد المالي وبعد العملاء بدرجة عالية، مقارنة بمحوري العمليات الداخلية، والتعلم والنمو بدرجة أقل.

التعقيب على الدراسة: على الرغم من استخدام الدراسة مؤشرات كمية لتقييم الأداء الاستراتيجي، ولكنها لم تحدد على أي أساس تم اختيار أن الشركة تهتم بالمحور المالي ومحور العملاء بدرجة عالية.

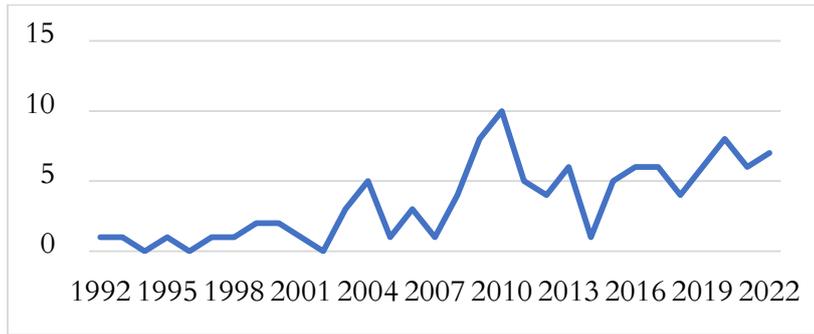
المبحث الثاني : الدراسات السابقة للموارد غير الملموسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمجموعة من الدراسات التي تناولت متغير الموارد غير الملموسة سواءً بشكل مباشر أو من خلال أحد أبعاده، وتناولت هاته الدراسات الموضوع محل الدراسة من زوايا مختلفة.

المطلب الأول : التطور التاريخي للمقالات المنشورة عن الموارد غير الملموسة:

قبل التطرق للدراسات السابقة، سنقوم بعرض للتطور عدد المقالات المنشورة في سكوبيس خلال الفترة الزمنية (1992-2022)، والتي يحتوي عنوانها على مصطلح: الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري. والتي نشرت في تخصصات إدارة الأعمال، الإدارة والمحاسبة. وهذا لتبين أهمية الموضوع وأن الدراسات ما زالت تبحث عنه. ويوضح الشكل (3.2) والشكل (4.2) ذلك

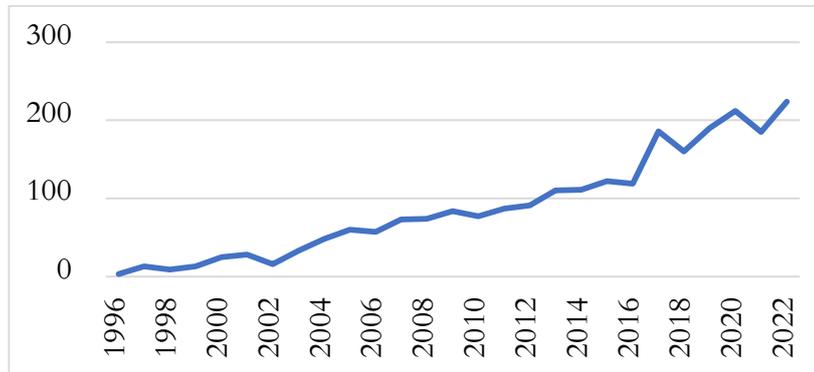
الشكل (3.2) : تطور عدد المقالات المنشورة التي يحتوي عنوانها مصطلح الموارد غير الملموسة



المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على نتائج سكوبيس

كانت أول دراسة تحتوي في عنوانها على مصطلح الموارد غير الملموسة حسب سكوبيس في سنة 1992، للباحث Hall Richard والتي كانت بعنوان التحليل الاستراتيجي للموارد غير الملموسة. وعدد المقالات التي نشرت حول الموارد غير الملموسة خلال الفترة (1992-2022) 101 مقالة. يعتبر هذا العدد قليلاً ونرجع قلة الدراسات السابقة أن الباحثين إما يعبرون عن الموارد غير الملموسة بمصطلحات أخرى (رأس المال الفكري، الموارد المعرفية..)، كما توجد بعض الدراسات التي تدرس إحدى مكونات الموارد غير الملموسة بصفة منعزلة عن المكونات الأخرى كالدراسات التي تدرس الثقافة، أو سمعة الشركة أو خبرة العاملين...

الشكل (4.2): تطور عدد المقالات المنشورة التي يحتوي عنوانها مصطلح رأس المال الفكري



المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على نتائج سكوبيس

كانت أول دراسة تحتوي في عنوانها على مصطلح رأس المال الفكري حسب سكوبيس في سنة 1996، للباحثين Leif Edvinsson, Patrick Sullivan، والتي كانت بعنوان تطوير نموذج لإدارة رأس المال الفكري. بلغت عدد المقالات التي نشرت حول رأس المال الفكري خلال الفترة (1992-2022) 2434 مقالة. ويدل على أهمية غير الملموسات وخاصة في ظل الاقتصاد المعرفي، فلازال موضوع الموارد غير الملموسة ينال أهمية بالغة لدى الباحثين، ولازال الأبحاث متنامية فيه، فدائما ما يسعى الباحثون لإيجاد أحسن الطرق لقياس الموارد غير الملموسة ومعرفة دورها في خلق القيمة للشركة وتحسين الأداء.

المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب عرض أهم الدراسات التي تطرقت لموضوع الموارد غير الملموسة (رأس المال الفكري) أو أحد أبعاده وحاولت دراسة تأثيرها على الأداء الاستراتيجي أو أحد أبعاده. والتي سيتم عرضها وفقا لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

دراسة (Mohamed & Kanbur, 2022) مقال بعنوان :

The path from intellectual capital to innovation : A research with the oil companies affiliated to the national oil corporation (noc) in libya

المسار من رأس المال الفكري إلى الابتكار : بحث في شركات النفط التابعة للشركة الوطنية للنفط في ليبيا.

الهدف من الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في أنواع الابتكار المختلفة.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس مكونات رأس المال الفكري من خلال (رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال التنظيمي). أما الابتكار (ابتكار المنتجات، وابتكار العمليات، والابتكار التسويقي والابتكار التنظيمي).

منهجية الدراسة : اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم توزيع الاستبانة على المديرين التنفيذيين لشركات النفط التابعة للشركة الوطنية للنفط في ليبيا. وبلغت العينة 129 مديرا. وتم تحليل البيانات باستخدام SPSS.

نتائج الدراسة : كشفت النتائج أن رأس المال البشري له تأثير إيجابي كبير على ابتكار المنتجات وابتكار العمليات، وأن رأس المال الاجتماعي له تأثير إيجابي كبير على ابتكار العمليات، في حين لم يتم ملاحظة أي تأثير كبير لرأس المال التنظيمي على أنواع مختلفة من الابتكار.

التعقيب على الدراسة : على الرغم من أن الدراسة تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والابتكار، إلا أن اقتصار مجتمع الدراسة على شركات النفط الوطنية فقط يحد من قابلية تعميم النتائج، كما أن الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات قد يحد من دقة النتائج، خاصة مع وجود برامج إحصائية أخرى أكثر قوة وقدرة على التعامل مع تحليلات معقدة. إضافة إلى ذلك فإن عدم وجود تأثير

لرأس المال التنظيمي على الابتكار تستدعي نتيجة غير متوقعة، وتشير إلى الحاجة لتوسيع نطاق الدراسة أو تنويع طرق جمع وتحليل البيانات...

دراسة (Adila, 2022) أطروحة دكتوراه بعنوان :

Intellectual Capital' effects on firms' strategic performance – An empirical study in Condor Electronics - Bordj Bou Arreridj

تأثيرات رأس المال الفكري على الأداء الاستراتيجي للشركات - دراسة تجريبية في شركة كوندور للإلكترونيات - برج بوعريريج

الهدف من الدراسة : هدف الدراسة لتحليل تأثير رأس المال الفكري على الأداء الاستراتيجي.

قياس متغيرات الدراسة : اعتمدت الباحثة على الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري رأس المال البشري والتنظيمي ورأس المال العلائقي كما اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن مع محاور الأربعة النمو والتعلم، عمليات الداخلية، العملاء، والمحور المالي لتحديد أبعاد الأداء الاستراتيجي.

منهجية الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتبرت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة 170 عاملا في شركة كوندور للإلكترونيات. وتم اختيار تحليل الانحدار لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لرأس المال الفكري في الأداء الاستراتيجي للشركة، حيث تظهر نتائج الدراسة الميدانية أن رأس المال العلائقي له التأثير الأكبر في الأداء الاستراتيجي يليه رأس المال البشري.

التعقيب على الدراسة : شمولية عينة الدراسة لجميع العاملين، وهذا ما قد يؤثر على مصداقية النتائج. لم يتم تحديد المؤشرات الفرعية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة (Barpanda & Bontis, 2021) مقال بعنوان :

Human resource practices and performance in microfinance organizations : Do intellectual capital components matter ?

ممارسات الموارد البشرية والأداء في شركات التمويل الأصغر : هل مكونات رأس المال الفكري مهمة؟

الهدف من الدراسة : تبحث هذه الدراسة في تأثير ممارسات الموارد البشرية على كل من الأداء المالي والاجتماعي للشركات المالية النقدية، وتقييم دور الوسيط لرأس المال الفكري (IC).

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال (رأس المال البشري، العلائقي، الهيكلي)، أما الأداء المالي (هامش الربح والعائد على الأصول والمحفظة المعرضة للخطر)، كانت عوامل قياس الأداء الاجتماعي (الرسالة الاجتماعية والتوعية وشفافية المعلومات وحماية المستهلك والعلاقات المجتمعية).

منهجية الدراسة : اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من خلال الاستبانة، بحيث بلغت عينة الدراسة 252 شركة تمويل أصغر في الهند، واستخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل العلاقات السببية باستخدام برنامج AMOS.

نتائج الدراسة : توصلت النتائج أن رأس المال البشري ورأس المال العلائقي يؤثران على الأداء المالي؛ بينما رأس المال التنظيمي لا يؤثر عليه. وبخصوص الأداء الاجتماعي فيتأثر بكل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ولكن رأس المال العلائقي لا يوجد له أثر على الأداء الاجتماعي.

التعقيب على الدراسة : تعتبر قوة الأداة الإحصائية المستخدمة نقطة إيجابية في الدراسة. ومع ذلك يكمن النقد الأساسي في ضيق نطاق المؤشرات التي تم الاعتماد عليها، حيث اقتصر تقييم أداء الشركات على الجانبين المالي والاجتماعي فقط يغفل الأبعاد الأخرى المهمة مثل الأداء التشغيلي، ورضا العملاء، والتعلم والنمو. هذا القصور يمنع الدراسة من تقديم صورة متكاملة وشاملة لأداء الشركات.

دراسة (Duodu & Rowlinson, 2021) مقال بعنوان :

Intellectual Capital, Innovation, and Performance in Construction Contracting Firms

رأس المال الفكري والابتكار والأداء في شركات مقاولات البناء

الهدف من الدراسة : تستكشف الدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركة، كما تهدف معرفة دور الابتكار الاستكشافي والاستغلالي كآليات تتوسط هاته العلاقة.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال (رأس المال البشري، الاجتماعي، العلائقي، التنظيمي)، أما أداء الشركة من خلال (جودة المنتجات والخدمات، تحقيق الأهداف بأقل الموارد، نمو الإيرادات، نمو حصة السوق، رضا العملاء، القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، رضا العاملين، نمو الأرباح).

منهجية الدراسة : اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، واختبر الباحثان فرضيات الدراسة على عينة من 135 مديرا في شركات مقاولات البناء في هونغ كونغ. وتم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات بواسطة برنامج SMART PLS.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس المال العلائقي يؤثران بشكل مباشر على أداء الشركة، لكن رأس المال التنظيمي لا يؤثر على أداء الشركة محل الدراسة. يُظهر الابتكار الاستكشافي مزيجا من تأثيرات الوساطة الكاملة

والجزئية في العلاقات بين أبعاد رأس المال الفكري (باستثناء رأس المال البشري) وأداء الشركة. في المقابل، لا يلعب الابتكار الاستغلالي أي دور وسيط في ربط رأس المال الفكري بأداء الشركة.

دراسة (هاشم الشريف، طه، و زيدان، 2021) مقال بعنوان :

تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في شركات القطاع الخاص الصناعي المصري

الهدف من الدراسة : تهدف الدراسة لمعرفة أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في شركات القطاع الخاص الصناعي المصري.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، أما الأداء التنظيمي فمن خلال : المركز الاستراتيجي، المركز التنافسي، المركز القيادي في السوق المصري، الوعي العملاء بالمنتج والعلامة التجارية وبطبيعة ومجال عمل الشركة، الاستجابة للضغوط التنافسية، الحصة السوقية.

منهجية الدراسة : استخدم الباحثون المنهج الوصفي، مستخدمين الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على الشركات التي تنشط في صناعة المواد الغذائية والمشروبات والتبغ، الغزل والنسيج والملابس والجلود، صناعة الكيماويات الأساسية، الصناعات الهندسية والالكترونية والكهربائية. بحيث بلغت عينة الدراسة 255 مسؤولا في الإدارة العليا. وقد اعتمدوا على تحليل الانحدار بواسطة SPSS لتحليل النتائج.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري وأبعاده الثلاثة تؤثر في الأداء التنظيمي للشركات محل الدراسة.

دراسة (أمعيوش، 2021) أطروحة دكتوراه بعنوان :

دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة لمعرفة أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء الشركات الصناعية الجزائرية، ومعرفة الدور الوسيط لأداء الشركات في العلاقة بين رأس المال الفكري والمركز التنافسي.

قياس متغيرات الدراسة : اعتمدت الباحثة على الأبعاد التالية لقياس رأس المال الفكري: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، الأصول الفكرية، الملكية الفكرية، أما أداء الشركات فمن خلال محور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو. والمركز التنافسي من خلال الجودة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الكفاءة المتفوقة، الاستجابة.

الفصل الثاني الأديبات التطبيقية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة

منهجية الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتبرت الاستبانة كأداة للدراسة بحيث تم توزيعها على الشركات التي تنشط في ولاية سطيف-الجزائر . بحيث بلغت عينة الدراسة 94 إطارا. وقد اعتمدت على تحليل الانحدار لتحليل النتائج.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة يؤثر على أداء الشركات والمركز التنافسي، وأن أداء الشركات يلعب دور الوسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والمركز التنافسي.

التعقيب على الدراسة : إن فصل الأصول والملكية الفكرية عن رأس المال الهيكلية يعتبر قرارا محل نقد. فغالبا ما تعتبر هذه العناصر جزءا لا يتجزأ من رأس المال الهيكلية، ودمجها كان سيعزز من ترابط النموذج التحليلي ويقلل من تكرار الأبعاد المدروسة. على الرغم من أن الدراسة استخدمت تحليل الانحدار لإثبات العلاقات، إلا أنه لم يتم توضيح الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكري المختلفة في التأثير على أداء الشركات والمركز التنافسي، مما يترك مجالا للتساؤل حول أي الأبعاد كان لها التأثير الأقوى.

دراسة (Kulkarni & Bharathi, 2020) مقال بعنوان :

Intellectual Capital in Information Technology Companies in India

رأس المال الفكري في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند

الهدف من الدراسة : الغرض من هذه الدراسة هو معرفة كيفية تأثير رأس المال الفكري على أداء الشركات في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند.

قياس متغيرات الدراسة : تم تحديد العوامل الحاسمة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلائقي)، وأداء الشركة من خلال (الأداء المالي وسمعة العلامة التجارية).

منهجية الدراسة : اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، من خلال الاستبانة تم جمع البيانات، وشكل كبار المديرين التنفيذيين لشركات تكنولوجيا المعلومات الهندية البالغ عددهم 112 مفردة كعينة للدراسة. وقام الباحثان بتحليل النتائج باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة برنامج SMART PLS.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية يؤثران على سمعة العلامة التجارية والأداء المالي. ومن المثير للاهتمام أن رأس المال العلائقي أثر على الأداء المالي فقط.

التعقيب على الدراسة : بالرغم من أن الدراسة اعتمدت على مؤشرات متنوعة لقياس رأس المال الفكري، لكنها حصرت مؤشرات أداء الشركة في الأداء المالي وسمعة العلامة التجارية، أي أنها أهملت العديد من المؤشرات غير المالية.

دراسة (Asamoah, et al., 2020) مقال بعنوان :

Identifying intangible resources to enhance profitability strategies of Small-Medium Scale Construction Firms (SMSCFs) in developing countries

تحديد الموارد غير الملموسة لتعزيز استراتيجيات الربحية لشركات البناء الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMSCFs) في البلدان النامية

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة لتحديد الموارد غير الملموسة، ومن ثم معرفة ماهي الموارد التي من شأنها تعزيز استراتيجيات الربحية لشركات البناء الصغيرة ومتوسطة الحجم.

قياس متغيرات الدراسة: حدد الباحثون **الموارد غير الملموسة** انطلاقاً من الأدبيات النظرية : اسم العلامة التجارية، تكنولوجيا المعلومات، السمعة الإيجابية مع الموردين، السمعة الإيجابية لدى العميل، خبرة العاملين، معرفة العاملين، العلامة التجارية، مستوى الابتكار لدى العاملين، إدراك جودة التسليم، البحث والتطوير والخدمات، متانة وموثوقية الخدمات، الشبكة الشخصية والتنظيمية، الثقافة التنظيمية، الابتكار، المستوى التعليمي، العلاقة بين صاحب العمل والعامل، خبرة أصحاب العمل، الخبرة المهنية / الشركة، مهارات العاملين، براءات الاختراع وحقوق النشر، نظام الاتصال، الهندسة والتصميم، حق الحماية القانونية، استراتيجية قيادة التكلفة، توجه صاحب العمل، كفاءات صاحب العمل المتميزة، استراتيجيات التسويق، الرضا الوظيفي، ولاء العاملين، المخاطرة، ثقة العميل، استراتيجية التمايز، الأسرار التجارية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعرفة المالية، الالتزام بالوقت، القدرة على مراقبة المنافسين، كونك عضواً في مجموعة الأعمال، توجه نحو العملاء

منهجية الدراسة : اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، بحيث تم توزيعها على 50 فرد من المهنيين الذين كانوا من مالكي/مديري شركات محل الدراسة. تم استخدام مؤشر الأهمية النسبية للترتيب ومعامل التوافق لدى كيندال لقياس درجة الاتفاق.

نتائج الدراسة : كانت خبرة صاحب العمل وثقة العميل وتجربة العامل وبراءات الاختراع وحقوق النشر والشبكات هي الموارد غير الملموسة الأكثر أهمية.

التعقيب على الدراسة : كان الهدف من الدراسة معرفة الموارد غير الملموسة التي تساهم في تحقيق الربحية للشركات، وهذا الهدف يصعب تحقيقه بواسطة الأساليب النوعية. كما إن قائمة الموارد غير الملموسة التي تم تحديدها كانت واسعة جداً، مما قد يؤدي إلى تشتيت التركيز وعدم القدرة على تقديم تحليل عميق ومفصل لكل مورد على حدى، وقد يؤثر على دقة النتائج النهائية وتصنيف الموارد الأكثر أهمية.

دراسة (Almutirat, 2020) مقال بعنوان :

The impact of intellectual capital in organizational innovation : case study at Kuwait Petroleum Corporation (KPC)

أثر رأس المال الفكري في الابتكار التنظيمي : دراسة حالة في شركة البترول الكويتية (KPC)

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في دعم الابتكار التنظيمي في شركة البترول الكويتية.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العميل).

منهجية الدراسة : اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، بلغت عينة الدراسة 335 عاملاً. أما تحليل البيانات فكان بواسطة برنامج SPSS.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن كل أبعاد رأس المال الفكري تؤثر على الابتكار التنظيمي، ويعتبر رأس المال البشري الأكثر تأثيراً ويليه ورأس مال العميل وأخيراً رأس مال الهيكلي.

التعقيب على الدراسة: الاعتماد على العاملين كعينة للدراسة قد يحد من شمولية النتائج، حيث رؤية شاملة لكافة جوانب عمل الشركة.

دراسة (Ibarra-Cisneros, et al. , 2020) مقال بعنوان :

Intellectual capital, organisational performance and competitive advantage

رأس المال الفكري والأداء والميزة التنافسية

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة للتأكد مما إذا كانت أبعاد رأس المال الفكري لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي للشركات المتوسطة الحجم في قطاع التصنيع المكسيكي، كما هدفت إلى التأكد من كون أن الميزة التنافسية تتوسط العلاقة بين الأداء التنظيمي ورأس المال الفكري.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال (رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي)، والأداء التنظيمي من خلال (نمو الأرباح، نمو المبيعات، قيمة المخزون، الرؤية المستقبلية، إنتاجية العمليات، إنتاجية العامل، قيادة الصناعة، الاستجابة الشاملة للمنافسة، أداء ونجاح الأعمال بشكل عام، معدل النجاح في إطلاق منتج جديد، ميزة تنافسية التكلفة)

منهجية الدراسة : اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واعتُبرت الاستبانة أداة لجمع البيانات، بحيث تم الحصول على البيانات من 309 من الرؤساء التنفيذيين لشركات محل الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة تم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية للمربعات الصغرى بواسطة برنامج SMART PLS.

نتائج الدراسة: أظهرت النتائج أن الأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري لها تأثير إيجابي وهام على الأداء التنظيمي، علاوة على ذلك، تتوسط الميزة التنافسية العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

دراسة (Saad Ahmed , et al., 2020) مقال بعنوان :

Intellectual capital and business performance : the role of dimensions of absorptive capacity

رأس المال الفكري وأداء الأعمال : دور أبعاد القدرة الاستيعابية

الهدف من الدراسة : تبحث الدراسة في التأثير المباشر لمكونات رأس المال الفكري على أداء الأعمال. كما هدفت لدراسة الدور الوسيط للقدرة الاستيعابية المحتملة والمحفزة في رأس المال الفكري وأداء الأعمال.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال (رأس المال البشري، التنظيمي، والاجتماعي)

منهجية الدراسة : اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع الاستبانة على 192 مديرا من الشركات متوسطة الحجم في قطاع التصنيع الباكستانية. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى بواسطة برنامج SMART PLS.

نتائج الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الاجتماعي مؤشر ضعيف على أداء الأعمال، في حين أن رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي كان لهما تأثير أكبر.

التعليق على الدراسة : إن الدراسة لم تحدد بوضوح المؤشرات المستخدمة لقياس أداء الأعمال، مما يثير تساؤلات حول مدى شمولية ودقة هذا القياس. فغياب تفاصيل عن الأبعاد المالية وغير المالية للأداء يضعف من مصداقية النتائج التي تربط بين مكونات رأس المال الفكري والأداء.

دراسة (Abd-Elrahman, et al., 2020) مقال بعنوان :

Intellectual capital and service quality within the mobile telecommunications sector of Egypt

رأس المال الفكري وجودة الخدمة في قطاع الاتصالات المصري

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة الخدمة في شركات الاتصالات المصرية.

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي.

منهجية الدراسة : تبنى الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، تم استخدام الاستبانة لإجراء دراسة استقصائية لـ 384 من كبار المديرين من المستويات المتوسطة والإشرافية من ثلاث شركات اتصالات مصرية. تم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد باستخدام برنامج SPSS لتحديد تأثير أبعاد رأس المال الفكري على جودة الخدمة.

نتائج الدراسة : أظهرت أن رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي لهما آثار إيجابية على جودة الخدمة، كما توصلت إلى أن رأس المال البشري ليس له تأثير على جميع أبعاد جودة الخدمة باستثناء الاستجابة.

دراسة (Khan, Yang, & Waheed, 2019) مقال بعنوان :

Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance

الاستثمار في الموارد والقدرات غير الملموسة يحفز الميزة التنافسية المستدامة وأداء الشركات

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الموارد غير الملموسة على أداء الشركات، كما هدفت لمعرفة دور الميزة التنافسية المستدامة كعامل وسيط.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس الموارد غير الملموسة من خلال رأس المال الفكري والقدرة المالية والمسؤولية الاجتماعية، أما أداء الشركات فقد شمل مؤشرات مالية وغير مالية.

منهجية الدراسة : استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. تم استهداف ما مجموعه 1000 شركة (شركة باكستانية صغيرة ومتوسطة الحجم) لجمع البيانات، واستهدفت الدراسة مالكي ومديري هاته الشركات، بحيث بلغت عينة الدراسة 329 مبحوثاً. تم اختبار فرضيات البحث بالنمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة AMOS.

نتائج الدراسة : وتوصلت الدراسة أن رأس المال الفكري والقدرة المالية والمسؤولية الاجتماعية عوامل مؤثرة في أداء الشركات، كما أظهرت أن الميزة التنافسية المستدامة تتوسط بشكل كامل العلاقة بين القدرة المالية وأداء الشركات؛ وكذلك بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الشركات؛ بينما تتوسط الميزة التنافسية المستدامة جزئياً في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركات.

التعقيب على الدراسة : كان من الأفضل دمج المسؤولية الاجتماعية كبعد من أبعاد رأس المال الفكري، كما أنها اعتمدت على القدرة المالية وهو جانب واحد من القدرات التي تمتلكها الشركات.

دراسة (حسناوي و فوزي، 2019) مقال بعنوان :

أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة على عينة من إطارات المؤسسات الاقتصادية بسطيف-

قياس متغيرات الدراسة : تم تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني.

منهجية الدراسة : استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على 51 إطارا من الشركات الاقتصادية بولاية سطيف الجزائر. وتم اختبار فرضيات البحث بتحليل الانحدار بواسطة SPSS.

نتائج الدراسة : يؤثر رأس المال الفكري بأبعاده على أداء الشركات محل الدراسة.

التعقيب على الدراسة : لم يحدد الباحثان المؤشرات التي تم الاعتماد عليها لتقييم الأداء.

دراسة (Rua, 2018) مقال بعنوان :

From intangible resources to export performance

من الموارد غير الملموسة إلى الأداء التصديري

الهدف من الدراسة : الغرض من هذه الدراسة هو تحليل تأثير الموارد غير الملموسة على أداء التصدير، مع الأخذ في الاعتبار التأثير الوسيط للقدرات الاستيعابية والابتكار.

قياس متغيرات الدراسة : اعتمدت الباحثة على الأبعاد الستة للموارد غير الملموسة: موارد السمعة؛ الوصول إلى الموارد المالية؛ الموارد البشرية؛ موارد ثقافية؛ موارد علائقية؛ والموارد المعلوماتية (المعرفة). أما أداء التصدير فقد تم تمثيله من الأبعاد الخمس : النمو في المبيعات والأرباح والأنشطة والعمليات والأداء بشكل عام

منهجية الدراسة : استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة، وتمت الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة النسيج، بحيث بلغت عينة الدراسة 247 عاملا. تم تحليل البيانات بواسطة نمذجة المسار باستخدام برنامج Smart-pls.

نتائج الدراسة : تشير النتائج إلى أن الموارد غير الملموسة لها تأثير إيجابي ومباشر على القدرات الاستيعابية وأداء التصدير؛ ولكن ليس لها تأثير على الابتكار؛ والابتكار له تأثير وسيط على العلاقة بين الموارد غير الملموسة وأداء التصدير.

التعقيب على الدراسة : كان من الأفضل حصر عينة الدراسة في المديرين، باعتبارهم الفئة الأكثر كفاءة في الإجابة على أسئلة الاستبانة.

دراسة (Khalique, et al., 2018) مقال بعنوان :

Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs

رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة كثيفة المعرفة

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة لاختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاعي الصناعات الكهربائية والإلكترونية في ماليزيا.

قياس متغيرات الدراسة : تمثلت أبعاد رأس المال الفكري في رأس المال البشري، رأس مال العميل، رأس المال الهيكلي، رأس المال الاجتماعي، رأس المال التكنولوجي، رأس المال الروحي، أما الأداء التنظيمي فتم قياسه من خلال BSC.

منهجية الدراسة : تبنى الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة والتي تم التحقق من صحتها والتي أجريت على عينة من 237 عاملا من الشركات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة. تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات البحث المقترحة بواسطة AMOS.

نتائج الدراسة : تظهر النتائج أن رأس المال البشري ورأس المال للعملاء ورأس المال الهيكلي ورأس المال الاجتماعي ورأس المال التكنولوجي ورأس المال الروحي هي مكونات حاسمة لرأس المال الفكري وكلها مرتبطة بالأداء التنظيمي.

دراسة (Mehralian, et al., 2018): مقال بعنوان

The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital

آثار عملية تكوين المعرفة على الأداء التنظيمي باستخدام BSC: الدور الوسيط لرأس المال الفكري

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين خلق المعرفة ورأس المال الفكري والأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC).

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري والتنظيمي والعلائقي. أما الأداء التنظيمي فتم قياسه من خلال BSC.

منهجية الدراسة : اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة 470 من كبار المديرين ومديري الأقسام والعاملين الذين شاركوا في صنع القرار في شركات الأدوية في إيران، وتم تحليل نتائج بنمذجة المعادلة الهيكلية.

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج أن أنشطة خلق المعرفة تؤدي إلى تراكم رأس المال الفكري، وأن هذا الأخير له تأثير على الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، تشير نتائج تحليل المسار إلى أن رأس المال الفكري يتوسط العلاقة بين خلق المعرفة والأداء التنظيمي.

دراسة (McDowella, et al., 2018) مقال بعنوان :

**Building small firm performance through intellectual capital development :
Exploring innovation as the black box**

بناء أداء الشركات الصغيرة من خلال تنمية رأس المال الفكري : استكشاف الابتكار باعتباره الصندوق الأسود

الهدف من الدراسة : تبحث هذه الدراسة في دور الابتكار في علاقة رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري (البشري، الاجتماعي، التنظيمي)، أما الأداء التنظيمي من خلال : نمو المبيعات، والتدفق النقدي، ونمو حصة السوق، والعائد على المبيعات، والعائد على الاستثمارات، والعائد على الأصول، ونمو الأرباح، وتقييم الرضا العام عن الأداء.

منهجية الدراسة : استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، معتمدين على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من 460 من مالكي الشركات الصغيرة في كنتاكي في ولايات المتحدة الأمريكية. وتم تحليل البيانات بواسطة نمج الانحدار الوسيط.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، والأداء التنظيمي. ولا توجد علاقة مع رأس المال الاجتماعي، كما وجدت أن الابتكار يتوسط جزئيًا في العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

التعقيب على الدراسة : اعتماد الدراسة على مؤشرات متنوعة لقياس رأس المال الفكري، والأداء التنظيمي، كما أنها شملت عينة واسعة ولكن لم تحدد لنا ما هو البرنامج الإحصائي المستخدم.

دراسة (Wang, et al., 2018) مقال بعنوان :

Intellectual capital and firm performance : the mediating role of innovation speed and quality

رأس المال الفكري وأداء الشركات : الدور الوسيط لسرعة الابتكار وجودته

الهدف من الدراسة : تهدف الدراسة لمعرفة تأثير رأس المال الفكري على أداء الشركة، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط لسرعة الابتكار وجودته.

قياس متغيرات الدراسة : عبر الباحثون على رأس المال الفكري من خلال (رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال العلائقي)، وأداء الشركات من خلال (الأداء المالي والأداء التشغيلي).

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة

منهجية الدراسة : استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات التي تم جمعها من 328 شركة عالية التقنية في الصين.

نتائج الدراسة : تظهر النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري تؤثر على الأداء المالي والتشغيلي للشركة، كما ترتبط بشكل إيجابي بسرعة الابتكار والجودة. يتم التوسط بشكل كامل في تأثيرات رأس المال البشري والهيكلية على الأداء المالي من خلال سرعة الابتكار وجودته، في حين يتم التوسط جزئياً في تأثير رأس المال العلائقي على الأداء المالي.

التعقيب على الدراسة : حصر أبعاد أداء الشركات في الأداء المالي والتشغيلي فقط.

دراسة (Dabbaghi, 2017) مقال بعنوان :

Identification and Prioritization of the Criteria Measuring Organizational Capital in the Oil Industry using Grey Systems Theory

تحديد وترتيب أولويات أبعاد قياس رأس المال التنظيمي في صناعة النفط باستخدام نظرية الأنظمة الرمادية

الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة لتحديد وترتيب أولويات أبعاد قياس رأس المال التنظيمي في صناعة النفط باستخدام نظرية الأنظمة الرمادية.

قياس متغيرات الدراسة : تم تحديد أبعاد رأس المال التنظيمي كالتالي: المعرفة والتعلم التنظيمي، ريادة الأعمال التنظيمية الثقافة التنظيمية، فلسفة الإدارة، نظم المعلومات، العمليات التنظيمية، النظم المهنية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية ورسالة الشركة.

منهجية الدراسة : اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بحيث تم استخدام نهج اتخاذ القرار متعدد السمات في حالة عدم اليقين من أجل تحديد أولويات السمات المصنفة وترتيبها من خلال جمع آراء الخبراء.

نتائج الدراسة : تم حذف "المعرفة والتعلم التنظيمي" و "ريادة الأعمال التنظيمية" لأنها ذات أهمية منخفضة. أما باقي الأبعاد فقد تم تصنيفها حسب الأهمية كالتالي الثقافة التنظيمية، فلسفة الإدارة، نظم المعلومات، العمليات التنظيمية، النظم المهنية، الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية ورسالة الشركة.

دراسة (Kamasak, 2017) مقال بعنوان :

The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance

مساهمة الموارد الملموسة وغير الملموسة والقدرات في ربحية الشركة وأداء السوق

الهدف من الدراسة : هدفت الدراسة لمعرفة المساهمة النسبية للموارد الملموسة والموارد غير الملموسة، والقدرات على أداء الشركة، ومعرفة من لها التأثير الأكبر.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس الأداء بالاعتماد على مؤشرات التالية : الحصة السوقية ودوران المبيعات والربحية. تمثلت الموارد غير الملموسة في سمعة الشركة، والثقافة التنظيمية، وسمعة خدمة العملاء، وحقوق التأليف والنشر المحمية قانوناً، والتصاميم وبراءات الاختراع، وسياسات إدارة الموارد البشرية، والهيكل التنظيمي، وسمعة المنتج/الخدمة، والعلامات التجارية.

منهجية الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، شملت الدراسة أكبر 1000 شركة تركية لعام 2015. وتم إرسال استبانة إلكترونية إلى المديرين التنفيذيين ومديري الأقسام، بلغت عينة الدراسة 243مبحوثاً. تم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق تحليل الانحدار الهرمي بواسطة SPSS22.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن الموارد غير الملموسة تساهم في أداء الشركة بشكل أكبر من الموارد الملموسة، وتساهم القدرات في أداء الشركة بشكل أكبر من مساهمة الموارد الملموسة، تساهم القدرات بشكل جزئي في أداء الشركة بشكل أكبر من مساهمة الموارد غير الملموسة؛ بحيث تساهم بشكل أكبر في بعد واحد لأداء الشركات وهو الربحية، المساهمات المجمع للموارد الملموسة وغير الملموسة في الأداء أكبر من مساهمة القدرات.

التعقيب على الدراسة : اعتماد الدراسة على المؤشرات المالية فقط لتقييم أداء الشركات ولم توضح المؤشرات الفرعية للقدرات. وبالرغم من أن الدراسة شملت أكبر 1000 شركة تركية، إلا أن عدد المبحوثين بلغ 243 فقط، وهو ما يمثل نسبة استجابة منخفضة قد تؤثر على مدى تمثيل العينة لواقع الشركات المدروسة.

دراسة (Sharabati, et al., 2016) مقال بعنوان :

The impact of intellectual capital on business performance in Kuwaiti telecommunication industry

تأثير رأس المال الفكري على أداء الأعمال في صناعة الاتصالات الكويتية

الهدف من الدراسة: الهدف من الدراسة هو معرفة تأثير رأس المال الفكري على أداء شركات الاتصالات الكويتية.

قياس متغيرات الدراسة: اعتمد الباحثين على أبعاد رأس المال الفكري التالية : رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة 118 مديراً، تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها بواسطة SPSS.

نتائج الدراسة: أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركات محل الدراسة. أشارت النتائج أيضا إلى أن رأس المال العلائقي له التأثير الأكبر على الأداء، يليه رأس المال البشري ثم رأس المال الهيكلي أخيرا.

التعقيب على الدراسة : لم تحدد الدراسة المؤشرات المعتمدة لقياس أداء الأعمال.

دراسة (Asiaci & Jusoh, 2015) مقال بعنوان :

A multidimensional view of intellectual capital : the impact on organizational performance

نظرة متعددة الأبعاد لرأس المال الفكري : التأثير على الأداء التنظيمي

الهدف من الدراسة : تهدف الدراسة لمعرفة العلاقة بين رأس المال الفكري من منظور متعدد الأبعاد بالأداء التنظيمي داخل الشركات الإيرانية.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي، الاجتماعي، أما الأداء التنظيمي فتم قياسه من خلال معدل نمو المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح التشغيلية، نسبة الربح إلى المبيعات، التدفق النقدي من العمليات، العائد على الاستثمار، تطوير المنتجات الجديدة، تطوير السوق، أنشطة البحث والتطوير، برامج خفض التكاليف، تطوير العاملين، والشؤون السياسية / العامة.

منهجية الدراسة : استخدم الباحثان المنهج الوصفي، بلغ مجتمع الدراسة 339 شركة المدرجة في بورصة طهران. تم جمع البيانات من كبار المسؤولين الماليين في 128 شركة. وتم تحليلها باستخدام النحدر المربعات الصغرى الجزئية.

نتائج الدراسة : تشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تطوير رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي بينما الثقة هي المحدد الرئيسي لجميع مكونات رأس المال الفكري، كما أكدت النتائج أن رأس المال البشري والهيكلي والعلائقي تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الإيرانية العامة المدرجة.

دراسة (بن عبو و بوقسري، 2011) مقال بعنوان :

تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية

الهدف من الدراسة : تهدف الدراسة لمعرفة أثر رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات الجزائرية.

قياس متغيرات الدراسة : تم قياس رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري، الهيكلي، العلائقي. أما أداء الأعمال فتم قياسه من خلال الإنتاجية، والربحية، والقيمة السوقية.

منهجية الدراسة : استخدم الباحثان المنهج الوصفي، بلغ مجتمع الدراسة جميع العاملين في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة التي تنشط في قطاع الاتصالات، القطاع البنكي، القطاع الخاص وقطاع التأمينات في ولايتي معسكر وشلف. بحيث بلغت عينة الدراسة 120 عاملاً. وتحليلها باستخدام تحليل الانحدار بواسطة SPSS.

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى أن كل من رأس المال البشري والعلائقي يؤثران على أداء الأعمال، وأن رأس المال الهيكلية لا يؤثر على أداء الأعمال في الشركات محل الدراسة.

التعقيب على الدراسة : اعتمدت الدراسة على مؤشرات مالية لتقييم أداء الأعمال، وقد شملت عينة الدراسة جميع العاملين وهذا ما قد يؤثر على دقة النتائج.

المبحث الثالث : مناقشة الأدبيات التطبيقية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة

بعد عرض الدراسات السابقة، سنتطرق فيما يلي لمناقشة هاته الأدبيات وذلك من خلال التعرف على كيفية مساهمة الدراسات السابقة في بناء الدراسة الحالية، وتحديد ما يميز الدراسة الحالية عن هاته الدراسات.

المطلب الأول : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تختلف الأدبيات التطبيقية التي تم عرضها من حيث الخصائص، حيث تختلف من حيث أهداف الدراسة، ومجتمع الدراسة ونشاط الشركات المستهدفة، ومن حيث الأداة المستخدمة لجمع البيانات وكذلك من ناحية الأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول : من حيث هدف الدراسة

تختلف الأدبيات التطبيقية من حيث الهدف الأساسي من الدراسة. فبعض الدراسات هدفت لمعرفة أثر الموارد غير الملموسة (رأس المال الفكري) على أداء الشركات وهي : دراسة (Adila, 2022)، دراسة (هاشم الشريف، طه، و زيدان، 2021)، ودراسة (حسنوي و فوزي، 2019)، دراسة (Khalique, Bontis, Shaari, Yaacob , & Ngah , 2018). وهذا ما تهدف إليه دراستنا الحالية. بينما نجد بعض الدراسات التي اهتمت بأثر الموارد غير الملموسة (رأس المال الفكري) على أحد مؤشرات الأداء وهي : دراسة (Mohamed & Kanbur, 2022)، ودراسة (Almutirat, 2020) والتي اعتبرت الابتكار كمتغير تابع، أما دراسة (Abd-Elrahman, El-Borsaly, Hafez, & Hassan, 2020) والتي درست تأثيرها على جودة الخدمة، ودراسة (Kulkarni & Bharathi, 2020) والتي درست تأثيرها على الأداء المالي وسمعة العلامة التجارية، ودراسة (Rua, 2018) التي اعتبرت الأداء التصديري كمتغير تابع، ودراسة (Kamasak, 2017) والتي ربطت بين موارد الشركة وربحية وأداء السوق. ونجد بعض الدراسات التي اهتمت بدراسة أحد مؤشرات الموارد غير الملموسة مع الأداء وهي : دراسة (شين، 2017) والتي درست الاتجاه الاستراتيجي، ودراسة (Valmohammadi & Ahmadi, 2015) التي اعتبرت إدارة المعرفة كمتغير مستقل. والبعض الآخر قام بإدخال متغير وسيط بين الموارد غير الملموسة والأداء وهي : دراسة (Duodu & Rowlinson, 2021) ودراسة (Wang, Cai,

(Liang, Wang, & Xiang, 2018)، ودراسة (McDowella, Peake, Coder, & Harris, 2018)، والتي حددت الابتكار كمتغير وسيط، أما دراسة (Ibarra-Cisneros, Hernández-Perlines, & Rodríguez-García, 2020) ودراسة (Khan, Yang, & Waheed, 2019) فقد حددت الميزة التنافسية كمتغير وسيط، أما دراسة (Saad Ahmed, Guozhu, Mubarik, Khan, & Khan, 2020) فقد اعتبرت القدرة الاستيعابية كمتغير وسيط. وهناك من دراسات اعتبرت الموارد غير الملموسة كمتغير وسيط وهي: دراسة (أمعيوش، 2021) التي درست دور رأس المال الفكري في العلاقة بين الأداء والمركز التنافسي. وهناك بعض الدراسات التي هدفت لتقييم أداء الشركات وهي: دراسة (Zavardehiana, Shiarbahadori, & Mahmoodirad, 2021) اهتمت بالأداء المالي فقط، ودراسة (Yazdi, Mehdiabadi, Hanne, Sarfaraz, & Yazdian, 2020) ودراسة (Yusuf, et al., 2018) اهتمت بالأداء الشامل. كما توجد بعض الدراسات التي حاولت إبراز دور BSC في تقييم الأداء الاستراتيجي وهي: دراسة (ذيب، 2021)، دراسة (علي و عبد الله، 2018)، ودراسة (حجاج و برونو، 2015).

الفرع الثاني : من حيث مجتمع وعينة الدراسة

استهدفت دراستنا الحالية مدراء وإطارات الشركة، بحيث كان نوع العينة قصدية، وتتفق مع أغلبية الأدبيات التطبيقية، باستثناء دراسة (Zavardehiana, Shiarbahadori, & Mahmoodirad, 2021) ودراسة (Yusuf, et al., 2018). وهناك بعض الدراسات التي شملت عينة الدراسة جميع العاملين وهي: دراسة (Adila, 2022)، دراسة (Almutirat, 2020)، ودراسة (Rua, 2018) و (Valmohammadi & Ahmadi, 2018) و (Khalique, Bontis, Shaari, Yaacob, & Ngah, 2018) و (بن عبو و بوقسري، 2011). أما دراسة (Asiaei & Jusoh, 2015) فقد استهدفت كبار المديرين الماليين.

الفرع الثالث : من حيث نشاط الشركة المستهدفة

تنوعت الأدبيات التطبيقية حسب نشاط الشركة المستهدفة، بحيث كانت دراستنا الحالية في قطاع الطاقة صناعة النفط والغاز، وهي تتشابه مع الدراسات التالية: دراسة (Mohamed & Kanbur, 2022) و (Zavardehiana, Shiarbahadori, & Mahmoodirad, 2021) ودراسة (Yazdi, Mehdiabadi, Hanne, Sarfaraz, & Yazdian, 2020) و (Almutirat, 2020) و (Yusuf, et al., 2018) ودراسة (علي و عبد الله، 2018)، دراسة (شين، 2017) و (Dabbaghi, 2017)، وكل من دراسة (Valmohammadi & Ahmadi, 2015) و (حجاج و برونو، 2015). وهناك دراسات كانت في قطاع التكنولوجيا وهي دراسة (Abd-Elrahman, El-Borsaly, Hafez, & Hassan, 2020) و (Kulkarni & Bharathi, 2020) ودراسة (Wang, Cai, Liang, Wang, & Xiang, 2018) و (Sharabati, Shamari, Nour, & Moghrabi, 2016)، والبعض الآخر استهدفت قطاع التصنيع كدراسة (Adila, 2022) ودراسة (Mehralian, Nazari, & Ghasemzadeh, 2018) و (Khalique, Bontis, Shaari, Yaacob, & Ngah, 2018).... قطاع الخدمات المالية كدراسة (Barpanda & Bontis, 2021) وقطاع العقارات والإنشاءات كدراسة (Duodu & Rowlinson, 2021) ودراسة (Asamoah, Baiden, Nani, & Kissi, 2020).

الفرع الرابع : من حيث البيئة التشغيلية

كانت دراستنا الحالية في بيئة تشغيلية جزائرية، وهي تتفق في ذلك مع الدراسات التالية : (Adila, 2022) و (ذيب، 2021)، (أمعوش، 2021)، (حسنوي و فوزي، 2019)، (شين، 2017) و (حجاج و برنو، 2015). وبعض الدراسات تمت في بيئات تشغيل عربية (مصر، الكويت، الخليج العربي). أما الدراسات المتبقية فقد كانت في بيئات تشغيل أجنبية (كالهند، الصين...).

الفرع الخامس : من حيث أداة الدراسة

استخدمت أغلب الأدبيات التطبيقية الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، بينما بعض الدراسات اعتمدت على المقابلات وتحليل وثائق الشركة وهي : (Yusuf, et al., 2018)، (علي و عبد الله، 2018)، ودراسة (حجاج و برنو، 2015). بينما حاولت الدراسة الحالية الجمع بين الاستبانة والمقابلات وتحليل وثائق الشركة لجمع البيانات، وهذا حسب متطلبات كل مرحلة من مراحل الدراسة الميدانية.

الفرع السادس : من حيث الأسلوب الإحصائي

اعتمدت بعض الأدبيات التطبيقية على نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات، وذلك إما من خلال برنامج SMART PLS أو من خلال برنامج AMOS. أما بعض الآخر فقد اعتمدت على تحليل الانحدار باستخدام برنامج SPSS. أما دراسة (Yazdi, Mehdiabadi, Hanne, Sarfaraz, & Yazdian, 2020) فقد استخدمت الطريقة الضبابية، أما دراسة (Dabbaghi, 2017) فقد استخدمت نهج اتخاذ القرار متعدد السمات. وبالنسبة لدراستنا الحالية فقد استخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية بواسطة SMART PLS.

المطلب الثاني : مجال الاستفادة من الأدبيات التطبيقية

تساعد الدراسات السابقة في تحديد أبعاد متغيرات الدراسة، كما تساهم في تحديد الأسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة. كما يستطيع الباحث في الأخير من مقارنة بين نتائج التي توصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة.

الفرع الأول : في تحديد منهج وأداة الدراسة

يعبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث من أجل تفسير الظاهرة وحل المشكلة؛ سنقدم في الجدول الموالي المناهج التي تم استخدامها في الدراسات السابقة.

استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، وهو المنهج الذي يصف الباحث من خلاله مشكلة الدراسة، ويقوم بتجزئة المشكلة من أجل الوصول لحل لها بطريقة أسهل. بحيث اعتمدت على الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضيات كنمذجة المعادلة الهيكلية، وهناك بعض الباحثين اعتمدوا على منهج دراسة الحالة وهو منهج فرعي من المناهج الوصفية. ومنه سنعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لموضوع البحث.

الفصل الثاني الأدبيات التطبيقية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة

الفرع الثاني : تحديد الأسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة:

ساهمت الأدبيات التطبيقية في تحديد أسئلة الدراسة وفرضياتها، وهذا ما سنوضحه خلال الجدول التالي.

الجدول (1.2): مساهمة الأدبيات التطبيقية في بناء الأسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة

المساهمة	الدراسة
تحديد الموارد غير الملموسة في الشركة؛ تحديد الأهمية النسبية لكل مورد.	(Dabbaghi, (Asamoah, et al., 2020) 2017)
تحديد محاور ومؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي؛ تحديد الأهمية النسبية لكل محور	(Yazdi, et (Zavardehiana, et al., 2021) (علي و عبد الله، 2018)، (حجاج و برنو، 2015)
دراسة العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري والأداء (استخدام مؤشرات مالية وغير مالية)	(Duodu & (Barpanda & Bontis, 2021) (Kulkarni & Rowlinson, 2021) (Ibarra-Cisneros, et (Bharathi, 2020) (Saad Ahmed , et al., 2020) (Khan, et al., 2019) (Wang, et al., 2018) 2018)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات التطبيقية

الفرع الثالث : تحديد أبعاد الدراسة

ساهمت الدراسات السابقة في تبيان أبعاد متغيرات الدراسة (الموارد غير الملموسة، الأداء الاستراتيجي)، وهذا ما ستوضحه

الجدول التالية.

الجدول (2.2): المؤشرات المالية وغير المالية المستخدمة في الدراسات السابقة

مؤشرات غير مالية	مؤشرات مالية	شركة	الدراسة
العملاء: الحصة السوقية، ودرجة الاحتفاظ بالعملاء.	معدل دوران الأصول والربح الصافي	شركة نفضال	(حجاج و برنو، 2015)
العمليات الداخلية: معدل دوران المخزون، معدل المبيعات اليومية			
التعلم والنمو: معدل التأطير ومعدل التوظيف			
العملاء: الحصة السوقية، معدل نمو المبيعات	الربح الصافي، تكلفة البرميل، معدل العائد	شركة نفط البصرة	(علي و عبد الله،
العمليات الداخلية: معدل دوران المخزون، المعدل الزمني للضخ من			

الآبار	على الموجودات.		(2018)
التعلم والنمو: تطوير مهارات الحاسوب، تطوير مهارات اللغة الإنجليزية.			
العملاء: معدل المسؤولية، معدل رضا العملاء، حجم المبيعات، عدد المشاركات في المعارض التجارية	إجمالي الأصول، إجمالي التكاليف، الدخل، الدين	عينة من الشركات في صناعة النفط والغاز	(Yazdi, et al., 2020)
العمليات الداخلية: تكلفة البحث والتطوير، عدد عمليات التحسين، تحسين سلسلة التوريد			
بعد التعلم والنمو: الحوافز، معدل الغياب، ساعات التدريب، عدد اقتراحات العاملين.			
العملاء: الاحتفاظ ورضاء العملاء، الاستماع للعملاء		شركة نפטال	(شين، 2017)
العمليات الداخلية: الشبكة الداخلية، الشبكة الخارجية.			
البيئي: الطاقة النظيفة، تغطية متطلبات المعايير الصناعية، التحسين المستمر للأداء البيئي.			
التعلم والنمو: رضا العاملين، درجة الاحتفاظ بالعاملين، نظام الحوافز، مستوى المهارات.			

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات التطبيقية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم الدراسات السابقة التي كانت في قطاع الطاقة اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء الشركات، وحتى بالرجوع للدراسات التي تمت في القطاعات الأخرى فنجدها اعتمدت على مؤشرات BSC والبعض الآخر اعتمد على مؤشرات متفرقة. ومن خلال ما سبق اعتمدنا على كل من المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، المحور البيئي، ومحور الصحة والسلامة المهنية ومحور التعلم والنمو لقياس الأداء الاستراتيجي.

الجدول (3.2): أبعاد الموارد غير الملموسة/ رأس المال الفكري المستخدمة في الدراسات السابقة

الدراسة	HC	SC	RC	أنواع أخرى	موارد متفرقة
،(Mehralian, et al., 2018) ،(Sharabati, et al., 2016) ،(Kulkarni & Bharathi, 2020) ،(Wang, et al., 2018) ،(Almutirat, 2020) ،(Abd-Elrahman, et al., 2020) ،(Barpanda & ،(Ibarra-Cisneros, et al., 2020) ،(Adila, 2022) ،(Bontis, 2021) ،(حسنواي و فوزي، 2019)	X	X	X		

					(بن عبو و بوقسري، 2011)
	الاجتماعي، التكنولوجي، والروحي	X	X	X	(Khalique & Ordóñez de Pablos , 2015)
	الاجتماعي	X	X	X	(Asiaei & Jusoh , 2015)
X					(Kamasak, 2017)
X					(Rua, 2018)
	اجتماعي	X		X	(McDowella, et al., 2018)
	الاجتماعي		X	X	(Duodu & Rowlinson, (Saad Ahmed , et al., 2020) (Mohamed & Kanbur, 2022), 2021)
X					(Asamoah, et al., 2020)
	الأصول الفكرية والمملكية الفكرية	X	X	X	(أمعيوش، 2021)

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على الأدبيات التطبيقية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على رأس المال البشري، التنظيمي، العلائقي كأبعاد لرأس المال الفكري، وحتى الدراسات السابقة التي اعتمدت على موارد متفرقة، ففي مضمونه نجد أن هذه الموارد تصنف ضمن إحدى الأبعاد المذكورة سابقاً فعلى سبيل المثال خبرة العامل وخبرة صاحب العمل تقع ضمن رأس المال البشري، موارد السمعة والعلامة التجارية هي إحدى مكونات رأس المال العلائقي، الثقافة التنظيمية والهيكلي تدخل ضمن إطار رأس المال التنظيمي... ونفس الأمر ينطبق على الدراسات التي اعتمدت على أبعاد أخرى لرأس المال الفكري فمثلاً رأس المال العملياتي ورأس المال الابتكاري هي جزء من رأس المال تنظيمي، وهناك من يعتبر رأس المال الاجتماعي جزء من رأس المال العلائقي، لذلك سنعتمد في دراستنا الحالية على الموارد البشرية، الموارد التنظيمي، الموارد العلائقية.

المطلب الثالث : الفجوة البحثية

كشفت الأدبيات التطبيقية عن وجود العديد من الأبحاث التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الموارد غير الملموسة وأداء الشركات في مختلف البيئات، بحيث اعتمدت على مؤشرات متنوعة لتقييم الأداء. ومع ذلك لا تزال الحاجة قائمة لإجراء دراسات أعمق تبحث عن طبيعة هذه العلاقة من خلال تحليل تأثير الموارد غير الملموسة المختلفة على الأبعاد المتعددة لأداء الاستراتيجي.

على الرغم من التطور التي شهدته الأبحاث حول الموارد غير الملموسة على المستوى العالمي، إلا أن الدراسات التي تناولت تأثير هذه الموارد على الأداء الاستراتيجي للشركات الجزائرية، وبالأخص في صناعة النفط والغاز لاتزال محدودة، مما يبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات في هذا المجال. ويوضح الشكل (5.2) الفجوة البحثية التي شكلت دافعا للقيام بالدراسة الحالية.

الشكل (5.2): الفجوة البحثية



خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مجموعة واسعة الأدبيات التطبيقية التي تناولت مفهوم الموارد غير الملموسة وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي أو أحد أبعاده، حيث تنوعت هذه الدراسات من حيث نشاط الشركة، والبيئة التشغيلية، حيث تم عرض أهم خصائص هذه الدراسات (الهدف، المنهج، أهم النتائج...)، كما تم إبراز أهم أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها، وذلك بهدف تحديد أوجه القصور في هذه الدراسات وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها، والمتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في صناعة النفط والغاز الجزائرية. وانطلاقا من الأدبيات التطبيقية تم بناء نموذج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث : واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير

الملموسة في شركة سوناطراك

تمهيد :

تحتل شركة سوناطراك مكانة استراتيجية في الاقتصاد الجزائري، حيث تساهم في النمو الاقتصادي وتوفير العملة الصعبة، كما تلعب دورا هاما في التنمية المستدامة وتحسين مستوى المعيشة للمواطنين. علاوة على ذلك فإن شركة سوناطراك تمثل واجهة للدولة الجزائرية على المستوى الدولي.

يهدف هذا الفصل إلى القيام بتحليل شامل لواقع الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك، بحيث سنحاول ربط الأبعاد النظرية بواقع الشركة، وذلك بالاعتماد على دراسة تقارير ووثائق الشركة، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع إطارات في الشركة والملاحظة الميدانية. وتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** التعريف بشركة سوناطراك.
- **المبحث الثاني:** واقع الموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك.
- **المبحث الثالث:** واقع الأداء الاستراتيجي في شركة سوناطراك.
- **المبحث الرابع:** مشاريع التحول في شركة سوناطراك.

المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك.

تضم صناعة النفط والغاز العالمية شبكة معقدة من الشركات الوطنية والخاصة، تتراوح بين الشركات المتكاملة التي تنشط على طول سلسلة التوريد والشركات غير المتكاملة التي تركز على نشاطات محددة. وتتنافس هذه الكيانات لاستحواذ على الحصص السوقية وتعظيم الأرباح.

تتأثر صناعة النفط والغاز بمجموعة من المنظمات الدولية والإقليمية، مثل منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك) والتي تهدف إلى تعزيز التعاون بين الدول الأعضاء لتحقيق أهداف مشتركة. والجزائر ممثلة بشركة سوناطراك عضو بارز في هذه المنظمة.

المطلب الأول: تعريف صناعة النفط والغاز العالمية

تعتبر صناعة النفط والغاز الركيزة الأساسية للاقتصاد العالمي، حيث تعمل كمحرك رئيسي للنمو الاقتصادي، وتساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي للدول المنتجة. وتتطلب هذه الصناعة استثمارات رأسمالية كبيرة وفترات زمنية طويلة للعثور على الهيدروكربونات واستخراجها في ظروف بيئية صعبة مع نتائج غير مؤكدة، ولكنها في المقابل تدر عوائد مالية ضخمة. تتكون صناعة النفط والغاز من ثلاثة أنشطة رئيسية:

1. **نشاط المنبع:** يتضمن هذا النشاط تحديد رواسب النفط والغاز، وحفر الآبار، تطوير الحقول والإنتاج...؛
2. **نشاط المنتصف:** وهي مجموعة العمليات التي تربط بين المنبع والمصب، بحيث ستطلب المواد الخام التي تم استخراجها في نشاط المنبع التكرير والمعالجة قبل أن يتم نقلها أو تخزينها، فالغاز يحتاج للمعالجة، في حين يمكن نقل النفط أو تخزينه مباشرة؛
3. **نشاط المصب:** ويشمل عمليات التكرير والتسويق، والتي تركز على إنشاء المنتجات النهائية القابلة للاستخدام (McKenzie, 2019, p. 29). يوضح الجدول (1.3) التطور العالمي الإجمالي لصناعة النفط والغاز من حيث الاستثمار السنوي، الإنتاج السنوي؛ الاستثمار لكل برميل إنتاج.

الجدول (1.3): التطور العالمي الإجمالي لصناعة النفط والغاز

2030	2020s	2010s	2000s	1990s	
2195.0	1818.7	1209.5	561.9	207.0	الاستثمار السنوي (مليار دولار)
61.8	60.3	54.5	46.3	38.8	الإنتاج السنوي (مليار برميل)
35.51	30.11	22.25	11.89	5.33	الاستثمار لكل برميل إنتاج (\$)

المصدر : (Gong , 2020, p. 06)

نلاحظ من خلال الجدول (1.3) أنه من المتوقع أن يرتفع الاستثمار العالمي السنوي من متوسط 207 مليار دولار في تسعينيات القرن العشرين إلى 2195 مليار دولار في عام 2030. بلغ متوسط الإنتاج السنوي حوالي 38.8 مليار برميل مكافئ

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

نفت، ومن المتوقع أن يزيد الإنتاج إلى ما يقارب 61.8 مليار برميل مكافئ نفط بحلول سنة 2030. ومن منظور الاستثمار المطلوب لكل وحدة إنتاج، فقد بلغ 5.33 دولار لإنتاج برميل واحد من موارد مكافئ النفط في تسعينيات القرن العشرين ومن المتوقع أن يرتفع ليصبح 35,51 دولار في سنة 2030. بحيث تشير هذه الزيادة في الاستثمار لكل وحدة إنتاج إلى تزايد صعوبة استخراج النفط والغاز، مما يترتب عليه ارتفاع تكاليف الإنتاج.

المطلب الثاني: مكانة الجزائر ضمن دول الأعضاء في منظمة أوبك

تأسست منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول بموجب اتفاقية تم التوقيع على ميثاقها في مدينة بيروت في 9 يناير 1968، بين كل من المملكة العربية السعودية، ودولة الكويت، ودولة ليبيا، يقع مقرها الرئيسي في الكويت. وتضم المنظمة اليوم الجزائر، الإمارات العربية المتحدة، تونس، البحرين، سوريا، العراق، قطر مصر (أوبك، 2024). وسنوضح من خلال الشكل (2.3) حصص الدول الأعضاء من الإنتاج العالمي.

الشكل (1.3): حصص الدول الأعضاء من الإنتاج العالمي من النفط الخام والغاز الطبيعي المسوق سنة 2022

الوحدة: %



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (فؤاد علي، 2023، الصفحات 24,26)

نلاحظ من خلال الشكل (1.3) أن الجزائر تحتل المرتبة السادسة بين دول الأعضاء في منظمة أوبك من حيث إنتاج النفط الخام. بحيث تحتل السعودية الصدارة بحصة 12,03%، وتليها العراق ثم الإمارات والكويت وليبيا، أما بخصوص الغاز الطبيعي المسوق فتحلت الجزائر المركز الثالث بحيث تسبقها كل من قطر والسعودية.

المطلب الثالث: التعريف بشركة سوناطراك

سوناطراك هي شركة النفط والغاز الوطنية الجزائرية، المسؤولة عن استكشاف وتنقيب ونقل ومعالجة وتسويق الهيدروكربونات ومشتقاتها، وتمثل مهمتها في تطوير الموارد الهيدروكربونية الوطنية وخلق الثروة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. تعتبر سوناطراك شركة رائدة في مجال الهيدروكربونات في قطاع الطاقة الإفريقي والمتوسطي، وهي موجودة في العديد من المشاريع مع شركاء مختلفين في أفريقيا

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

وأمریکا اللاتينية وأوروبا وللتكيف مع البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة قامت بتنويع أنشطتها في مجالات اقتصادية أخرى مثل توليد الكهرباء والمياه ... (Sonatrach, Sonatrach une Compagnie Pétrolière & Gazière Intégrée) ، ويقدم الشكل (2.3) بطاقة تعريفية لشركة محل الدراسة.

الشكل (2.3): بطاقة تعريفية لشركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

المبحث الثاني : واقع الموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

تعتمد شركة سوناطراك على مجموعة متنوعة من الموارد من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، يمكن تصنيف هذه الموارد إلى ملموسة والتي تشمل المباني، المعدات، الآلات والأصول المالية... وموارد غير ملموسة والتي تضم موارد بشرية وتنظيمية وعلائقية. سنتناول في هذا المبحث واقع أهم الموارد غير الملموسة لشركة سوناطراك.

المطلب الأول : البعد البشري لشركة سوناطراك

يعتبر المورد البشري حجر الزاوية في عمليات شركة سوناطراك، ومن أجل فهم تركيبة العمال بشكل فعال، لابد التعرف على خصائصها الديموغرافية، المعارف والمهارات وقيمتها الشخصية.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية

تمتلك سوناطراك قوى عاملة تتألف من عمال دائمين، وعمال مؤقتين، لذلك سنقوم بعرض التعداد الإجمالي للعمال من خلال الشكل (3.3).

الشكل (3.3): تطور القوى العاملة في مجمع سوناطراك خلال الفترة 2016-2022



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير السنوية لمجمع سوناطراك

عند تحليل بيانات الشكل أعلاه نلاحظ ارتفاع إجمالي القوى العاملة من 55752 عاملا سنة 2016 لتصبح 66697 عاملا سنة 2020، بحيث كانت الزيادة الإجمالية قدرها 10945 عاملا خلال فترة خمس سنوات، ثم سجلت انخفاضا في سنتين (2021-2022) بنسبة 0.5%، 0.6% على التوالي، وقد شهد تعداد العمال الدائمين نفس التغييرات، حيث ارتفع من 43921 عاملا سنة 2016 إلى 55816 عاملا سنة 2020. ومن ثم شهد انخفاضا خلال سنتي (2021-2022) بنسبة 0.3%، 0.5% على التوالي. أما عدد العمال المؤقتين فغالبا ما شهد انخفاضا، حيث كان عددهم 11831 في سنة 2016 لينخفض إلى 10632 عاملا في سنة 2022.

ويمكننا تفسير ما سبق بأنه خلال فترات الارتفاع قامت الشركة بتوظيف العديد من العاملين الجدد لتعويض النقص الذي عرفته بسبب مغادرة العاملين سواء بسبب التقاعد، أو مغادرة لشركات أخرى وخلال سنتي (2021، 2022)، كان عدد القادمين الجدد منخفضا مقارنة بالسنوات السابقة (سيتم عرضها لاحقا)، وقد يكون السبب في الانخفاض المستمر في عدد العمال المؤقتين إلى إجراءات خفض التكاليف، أو الاستعانة بمصادر خارجية ...

الفرع الثاني: المعرفة

تساهم الموارد البشرية في شركة سوناطراك، والتي تتميز بتنوع خلفياتها وخبراتها، في إثراء القاعدة المعرفية للشركة، ويتم اكتساب هذه المعرفة من خلال برامج التعلم الرسمي، بالإضافة إلى برامج التعلم المستمر، ومن خلال المعارف التي يكتسبها العاملون أثناء عملية التشارك المعرفي.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

أولا : **التعلم الرسمي** وبحسب التقرير السنوي لشركة سوناطراك سنة 2018، يتم قياس التعلم الرسمي من خلال المؤهلات الأكاديمية، ويشمل التعليم الابتدائي، المتوسط، الثانوي، تقني سامي، ليسانس، مهندس وشهادات الأخرى. وهذا ما سيوضحه الشكل الموالي.

الشكل (4.3): تقسيم العمال حسب التعلم الرسمي سنة 2014، 2018



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي لسوناطراك سنة 2018

نلاحظ من الشكل (4.3) أن سوناطراك شهدت زيادة في التحصيل التعليمي لقوتها العاملة سنة 2018 مقارنة بسنة 2014، والجدير بالذكر أن نسبة العاملين الحاصلين على تعليم ثانوي أو أقل انخفضت من 37% إلى 22%، في حين ارتفعت نسبة الحاصلين على شهادات جامعية من 35% إلى 51%. ومنه يمكننا القول أن الانخفاض في التعليم من المستوى الأدنى بالتحوّل نحو توظيف المزيد من العمال المؤهلين تأهيلا عاليا، وخاصة للوظائف التي تتطلب مهارات متقدمة.

ثانيا : التعلم المستمر يشير التعلم المستمر كما تم تحديده في الأدبيات النظرية، للاكتساب المستمر للمعرفة طوال الحياة المهنية للعامل، وغالبا ما يتم ذلك من خلال الخبرة والتدريب.

ثالثا : الخبرة وهي مجموعة من المعارف التي اكتسبها العامل خلال فترة عمله في شركة سوناطراك، ونظرا لصعوبة قياس الخبرة بشكل مباشر، فسوف نقيسها من حيث متوسط سنوات الأقدمية. وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول (2.3): متوسط سنوات الأقدمية

السنة	2022	2018	2017	2016	2014
متوسط سنوات الأقدمية	11 سنة	10 سنة	11,5 سنة	14 سنة	14 سنة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

يبين الجدول (3.3) متوسط سنوات الأقدمية للعاملين في شركة سوناطراك، إلا أن البيانات الخاصة بالسنوات المتبقية غير متوفرة. وبالنسبة لسنة 2018 فهو متوسط بالتقريب لأن المعلومات التي توفرت في التقرير كانت عبارة عن تكرار فترات سنوات الأقدمية. وكما هو مبين في الجدول أن متوسط سنوات الأقدمية قد انخفض من 14 سنة إلى 11 سنة، بحيث يشير هذا الانخفاض إلى أن قوة عاملة أصبحت أقل خبرة، وقد يعود هذا إلى حملات التوظيف التي قامت بها شركة سوناطراك من خلال المسابقات الوطنية والتي أدت إلى زيادة العاملين الجدد ذوي الخبرة الأقل، حيث قامت شركة سوناطراك بتنظيم العديد من المسابقات الوطنية، كما ساهم في هذا الانخفاض برنامج التقاعد المسبق الذي تم تنظيمه سنة 2016، وتقاعد العاملين ذوي الخبرة أكبر من 30 سنة بحيث انخفضت نسبة هذه الفئة من 8% سنة 2014 إلى 3% سنة 2018.

لكن المقابلات قد أكدت لنا أن سنوات الأقدمية تعتبر مؤشرا محدودا عن خبرة العامل، فقد يمتلك العامل خبرة أكبر بالرغم من قصر فترة خدمته، حيث تلعب عوامل مثل الدافع الشخصي، الرغبة في التعلم، وأخلاقيات العمل دورا مهما في اكتساب الخبرة.

رابعا : التدريب سيتم تناول التدريب بشكل مفصل في المبحث المتعلق بالأداء الاستراتيجي (محور التعلم والنمو).

خامسا : المشاركة بالرغم من عدم توفر البيانات الكمية عن المشاركة بين العاملين، ولكن من خلال الدراسة الميدانية قد توصلنا إلى: أن مستوى المشاركة داخل شركة سوناطراك نسبي، فهو يختلف باختلاف العوامل المؤثرة، حيث تلعب شخصية العامل وديناميكيات المجموعة وأساليب الإدارة دورا في تحديد رغبته في المشاركة والتعاون. فالعمال الذين لديهم دوافع داخلية للتعلم والنمو غالبا ما يكونون أكثر ميلا إلى المشاركة، أما بخصوص ديناميكيات مجموعة العمل فكلما كانت هناك تقارب بين زملاء العمل واتسمت العلاقات بينهم بالود والتعاون كلما ساهمت في زيادة الروابط بينهم وبالتالي تعزيز عملية المشاركة، وعلى العكس عندما تكون هناك علاقات سامة في بيئة العمل ستؤدي إلى الصراعات السلبية بين زملاء العمل، كما أنه إذا كان أسلوب الرئيس المباشر دكتاتوري قد يولد هذا مشاعر الخوف لدى العاملين وبالتالي تقل رغبتهم في المشاركة، وعلى من ذلك يمكن للأسلوب الديمقراطي أن يعزز من مستويات التشارك المعرفي.

بعد التطرق لعناصر معرفة القوى العاملة داخل سوناطراك لابد من الإشارة إلى أن الشركة محل الدراسة تعاني من مشكلة التسرب المعرفي، حيث تعاني الشركة من مغادرة العاملين إما إلى شركات أجنبية أو من خلال التقاعد مما يؤدي إلى فقدان مجموعة من المعارف والخبرات القيمة. فالشركة لا تقوم بإدارة معارفها بشكل فعال، حيث لا تقوم بالإجراءات اللازمة لالتقاط ونقل المعرفة الضمنية لدى العمال المتقاعدين إلى معرفة صريحة يستفاد منها العمال الحاليين، وبالرغم من أن الشركة تستعين في بعض الأحيان بالعمال المتقاعدين كمدرسين من أجل نقل معارفهم من خلال تقديم دورات تدريبية لكن هذا الإجراء لوحده غير كافي للتخفيف من فقدان المعرفة.

الفرع الثالث : مهارات العاملين

يتباين مستوى المهارات لدى عمال سوناطراك، حيث يتمتع البعض بالمهارات اللازمة لأداء المهام المطلوبة منه ولكنه يفتقر إلى المهارات الناعمة والبعض الآخر عكس ذلك، في حين يوازن بعض العمال بين النوعين.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

أولاً : المهارات التقنية ترتبط المهارات التقنية بالوظائف الأساسية لشركة سوناطراك (الاستكشاف، الحفر، السلامة الصناعية...) وتختلف باختلاف طبيعة العمل والمهام الموكلة لكل عامل، ومن بين هذه المهارات ما يلي:

الجيوفيزيائيون/ الجيولوجيون: الدراية الشاملة بأنظمة الكشف عن الغاز الهيدروكربوني المختلفة، المهارات اللازمة في إجراء عملية التسجيل والتحكم في جودة النتائج، القدرة على إعداد التقارير الجيولوجية المختلفة الحفر...؛
مهندسو تسجيل الطين (Mud logging engineers): القدرة على تحليل عينات الطين، القدرة على التغلب على الصعوبات المرتبطة بهذه العملية...؛

العاملين في مجال الصحة والسلامة المهنية وحماية البيئة: القدرة على تحديد المخاطر الرئيسية والآثار الهامة المرتبطة بعمليات التشغيل في الموقع ومعرفة الحلول لتجنبها أو الحد منها، فهم المتطلبات التنظيمية الجزائرية المتعلقة بحماية البيئة...

ثانياً : المهارات الإدارية ترتبط بالمهارات الإدارية بالوظائف الدعم والإسناد لشركة سوناطراك (إدارة الموارد البشرية، المالية...). ومن بين المهارات التي يتمتع بها عمال سوناطراك ما يلي: المهارات المرتبطة بإدارة الموارد (القيادة، التحفيز، التوجيه، التنسيق بين فرق العمل)، القدرة على إعداد القوائم المالية والمحاسبية، القدرة على التواصل والتحدث مع الجمهور... وقد حدد لنا إطار في قسم تسيير المهارات المهنية توزيع المهارات التقنية والإدارية حسب المناصب وهذا ما سنوضحه في الشكل الموالي.

الشكل (5.3): توزيع المهارات التقنية والإدارية حسب المناصب



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المقابلة

كشفت الدراسة الميدانية عن تنوع المهارات لدى القوى العاملة في سوناطراك، ولكن بالرغم من هذا التنوع إلا أنه لا تزال هناك فجوات معينة في المهارات. سنعرض بعضها فيما يلي:

- فجوة المهارات بين مخرجات الجامعة ومتطلبات منصب العمل: قد لا تتوافق المناهج في الجامعات بشكل كامل مع المهارات المحددة المطلوبة للأدوار داخل سوناطراك، وقد يؤدي هذا إلى افتقار العاملين الجدد إلى الكفاءات الأساسية؛
- الافتقار إلى المهارات الناعمة: يفتقر بعض العاملين إلى المهارات الناعمة، وبالأخص مهارات العمل الجماعي والتواصل وهذا ما قد يؤثر سلباً على العمل داخل الشركة؛
- تقادم المهارات: تتطلب التغيرات المستمرة في صناعة النفط والغاز من العاملين تحديث وتطوير مهاراتهم باستمرار، وهذا ما تعاني منه شركة سوناطراك بحيث هناك فجوة بين المهارات العاملين في الشركات الأجنبية والعمال في شركة سوناطراك؛

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

- **الافتقار إلى مهارات الصحة والسلامة المهنية:** يمكن أن تسبب نقص المهارات والتدريب غير الكافي على السلامة إلى وقوع حوادث، كما يمكن أن يؤدي عدم الامتثال لقواعد السلامة إلى غرامات وعقوبات وإلحاق الضرر بسمعة الشركة.

الفرع الرابع : القيم الشخصية

تلعب القيم الشخصية دورا مركزيا في نجاح أداء الشركات، وتمتلك شركة سوناطراك عاملين من خلفيات متنوعة لذلك هناك مجموعة واسعة من القيم الشخصية، ومن خلال المقابلات توصلنا إلى النقاط التالية:

- **الخلفية الشخصية:** تشكل القيم الأسرية، المعتقدات الدينية وتجارب الطفولة وغيرها من العوامل شخصية العامل، والتي تؤثر بشكل كبير على القيم التي يحملها.
- **الأهداف الشخصية:** تختلف قيم العامل باختلاف أهدافه وطموحاته، فالعامل الذي يهدف لتحقيق النجاح الذاتي والتطور في المسار المهني يمتلك قيم تختلف على قيم العامل الذي يهدف لبقاء في منصبه الحالي.
- **الأجيال:** تختلف قيم العاملين باختلاف الأجيال، فملا يمتلك عمال القدامى روح التضحية أكبر ويعطون أولوية للاستقرار والأمن الوظيفي، بينما يمتلك عمال جيل الألفية روح المخاطرة أكثر ويعطون أولوية لفرص النمو والتعلم.

المطلب الثاني: البعد التنظيمي لشركة سوناطراك

يشير البعد التنظيمي لشركة سوناطراك لمجموعة الموارد غير الملموسة التي تمتلكها الشركة والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالبيئة الداخلية لشركة، قد تساهم هذه الموارد في سير الأنشطة وتحقيق الأهداف.

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي

تمتلك سوناطراك هيكل تنظيمي معقدا يعكس تنوع أنشطتها، بحيث تستخدم هيكل هجيننا يجمع بين الهيكل الوظيفي والهيكل الجغرافي انظر الملحق (04). وفيما يلي أهم خصائص هيكل التنظيمي لسوناطراك:

- 1- **التعقيد:** إذا قمنا بإسقاط المفهوم النظري للتعقيد على الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك، نلاحظ أن الهيكل الخاص بها يمتاز بدرجة عالية من التعقيد، أي يتسم بالاختلاف والتنوع، ونوضح ذلك فيما يلي :
- **التقسيم الأفقي:** إن الهيكل التنظيمي لشركة محل الدراسة يمتاز بوجود العديد من المديريات التي تقع على نفس المستوى الإداري إلا أن كل مديرية لها مهام محددة تقوم بها.
- **التقسيم العمودي:** يظهر التقسيم العمودي في درجة عمق هيكل الشركة محل الدراسة، فكل مديرية مقسمة إلى مجموعة من الأقسام، وكل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح، وفي المصلحة توجد العديد من الفروع وهذا يعكس أن هيكل الشركة محل الدراسة هيكل هرمي متعدد المستويات يعكس حجم الشركة وتعقيدها، وهذا ما يجعل عملية صنع القرار تستغرق وقتا طويلا.
- **التقسيم الجغرافي:** تتواجد سوناطراك في كافة أنحاء الأراضي الجزائرية، أما على المستوى الدولي فتتواجد في القارة الأوروبية (إسبانيا، فرنسا، إيطاليا، برتغال، هولندا، المملكة المتحدة، سويس)، القارة الإفريقية (تونس، ليبيا، نيجر، نيجيريا، مالي، موريتانيا)، أمريكا اللاتينية (البيرو).

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

- 2- **الرسمية:** يمتاز الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك بدرجة عالية من الرسمية، بحيث تحكم السياسات والإجراءات والمبادئ التوجيهية سير العمل والأنشطة، وهذه القواعد واللوائح موثقة ومصرح بها في الوثائق الداخلية للشركة كالقانون الداخلي...
- 3- **المركزية:** يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل عام على مستوى المديرية المركزية بالجزائر العاصمة، أما باقي المديريات فتقوم بعملية تنفيذ الخطط حيث يتم تفويض بعض الصلاحيات فقط.

الفرع الثاني : الاتجاه الاستراتيجي

حددت سوناطراك في استراتيجيتها لسنة 2030 (SH2030)، المسار العام الذي ستسلكه لتحقيق غاياتها وأهدافها، وقد تم تقديم هذه الاستراتيجية في خطاب ألقاه الرئيس المدير العام لسوناطراك عبد المومن ولد قدور أمام مجلس الأمة يوم 14 ماي 2018 بالجزائر العاصمة (Sonatrach News , Bilan 2017 et Stratégie SH 2030, 2018, p. 02). وسنقوم بعرض أهم المبادرات التي تسعى شركة لتحقيقها من خلال الشكل (6.3).

الشكل (6.3): الاتجاه الاستراتيجي لشركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المقابلات ووثائق الشركة.

نستنتج مما سبق أن شركة سوناطراك لديها اتجاه استراتيجي، بحيث تمتلك رؤية والتي تم تصريح بها في SH2030، ومع ذلك فإن عدم وجود رسالة تعبر عن مهمة الشركة، وعدم نشر الرؤية على نطاق واسع بين العاملين وفي موقع الشركة على الإنترنت، يشير إلى وجود فجوة في آليات التواصل الاستراتيجي داخل الشركة.

الفرع الثالث : نظام المعلومات

يتكون نظام المعلومات على مجموعة مترابطة من المكونات المادية وغير المادية يشمل الجانب المادي جميع الأجهزة المستخدمة، بينما تتمثل مكونات الجانب غير المادي في التطبيقات والبرامج والموارد البشرية... والتي سنركز عليها في النقاط التالية:

أولا : الموارد البشرية تتكون الموارد البشرية من مجموعتين رئيسيتين: المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات وهم المسؤولين عن تصميم وتطوير وصيانة أنظمة المعلومات، والمستخدمين النهائيين.

العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تلتزم المديرية المركزية للمعلوماتية ونظام المعلومات بضمان التنفيذ الفعال لاستراتيجيات سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث توظف المديرية فريقا من العاملين المؤهلين الذين يعملون بشكل متناسق مع الإدارات المتخصصة في كل مديرية لضمان التنسيق فيما بينهم.

المستخدم النهائي: أي عامل في الشركة بغض النظر عن منصبه، لديه حق الوصول أو يستخدم موارد تكنولوجيا المعلومات (D.Centrale Informatique et Système d'information, 2012, p. 04).

ثانيا : الشبكات تمكن الشبكات العاملين من الوصول إلى المعلومات ومشاركتها والاستفادة من الموارد التكنولوجية، وتشمل الأنواع التالية:

الشبكية المحلية : هي شبكة داخلية، تعمل ضمن منطقة جغرافية محدودة، بحيث تغطي مديرية معينة من شركة سوناطراك والمناطق القريبة منها فقط.

الشبكية الواسعة : هي شبكة داخلية واسعة النطاق، أي تمتد على مساحة جغرافية أوسع، بحيث تربط المديريات فيما بينها. الأنترنت: وهي شبكة خارجية، تربط شركة سوناطراك بالعالم الخارجي، وهي تسمح للعاملين بالوصول إلى موارد الخارجية، وتمكن مختلف أصحاب المصلحة من التعرف على أهم أنشطتها من خلال موقعها على الأنترنت (www.sonatrach.dz).

ثالثا : البرمجيات توفر شركة سوناطراك لعمالها مجموعة متنوعة من البرامج (الأوفيس، التطبيقات العملية...). تختلف هذه البرامج حسب الإدارات. فمثلا إدارة الموارد البشرية تستخدم تطبيق Reshum الذي تم تطويره من قبل مهندسي الشركة. بينما تستخدم إدارة المالية كل من تطبيق إدارة المعدات والأصول الثابتة (EMA)، إدارة طلبات التمويل (KTP).

رابعا : السياسات الأمنية حددت الشركة في ميثاق المعلوماتية الخاص بها مجموعة من القواعد والإرشادات المحددة، التي تم تصميمها لمنع الوصول غير المصرح به وانتهاكات البيانات والتهديدات الأمنية الأخرى. ونلخص أهمها في الجدول الموالي.

الجدول (3.3): بعض السياسات الأمنية لشركة سوناطراك

المجال	ما يجب القيام به	ما يجب تجنبه
حماية البيانات	حفظ البيانات على مساحة تخزين آمنة مقدمة من الشركة، اختيار كلمة مرور قوية وتغييرها بانتظام، قفل جلسات العمل عند المغادرة.	مشاركة كلمة المرور، استخدام حسابات أخرى، إخفاء الهوية الحقيقية، تجاوز قيود الاستخدام، الوصول غير المصرح به للبيانات.
البريد الإلكتروني	استخدام البريد الإلكتروني الخاص بالشركة للأغراض المهنية فقط، الإبلاغ عن أي مشاكل.	استخدام البريد الإلكتروني لأغراض شخصية، نشر محتوى غير مسموح به، إرسال ملفات كبيرة الحجم
الأجهزة الخارجية	فحص الأجهزة الخارجية قبل استخدامها.	توصيل أجهزة شخصية بشبكة الشركة دون إذن.
الوصول إلى النظام	الالتزام بإجراءات البريد الإلكتروني، الاحترام في المراسلات	منح الوصول غير المصرح به، تجاوز قيود النظام.
السرية وحقوق الملكية	الحفاظ على سرية البيانات، احترام حقوق الملكية الفكرية	نشر معلومات سرية، نسخ أو استخدام مواد محمية بحقوق الملكية الفكرية دون إذن.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

الفرع الرابع: علاقات العمل

تشير علاقات العمل إلى مجموعة التفاعلات بين العاملين داخل شركة سوناطراك، ويتم تصنيفها إلى نوعين وهما: **العلاقات الأفقية**: وهي تشير إلى جودة العلاقات بين العاملين على نفس المستوى الهرمي. **والعلاقات العمودية** هي تلك التي تعبر عن جودة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين والجددير بالذكر أن جودة هذه العلاقات يمكن أن تختلف بسبب الاختلافات الفردية والمعتقدات الشخصية والقيم...، لذلك من الصعب الحكم على جودة هذه العلاقات. ومن بين العوامل التي تؤثر عليها :

العزلة الجغرافية: عندما تقع أماكن العمل في مناطق معزولة، غالبا ما تؤدي إلى تقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين، مما يخلق جوًا عائليًا في بيئة العمل؛ **أسلوب القيادة**: كلما كانت شخصية الرئيس المباشر أكثر ديمقراطية سادت علاقات التعاون والعمل الجماعي داخل القسم الواحد؛ **شخصية العامل**: يمكن لشخصية العامل أن تؤثر على طبيعة العلاقات، فغالبا ما يساهم العامل الذي يتمتع بمهارات التواصل وبناء العلاقات والرغبة في مشاركة معارفه في تعزيز بيئة العمل الإيجابية؛ **الثقافة التنظيمية الفرعية داخل الأقسام**: يمكن لثقافة القسم التعاونية والعائلية أن تبني علاقات العمل قوية بين العاملين؛ **الاقليمية**: يمكن أن تؤثر الانتماءات الإقليمية على علاقات العمل، بحيث غالبا ما تكون هناك روابط أقوى بين العاملين الذين ينتمون لنفس المنطقة؛ **نظام الحوافز والترقيات**: غالبا ما تؤدي أنظمة الحوافز والترقيات غير العادلة إلى الكثير من المشاكل، مثل زيادة الصراعات داخل القسم والاستياء بين العاملين...

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

الفرع الخامس : ثقافة التنظيمية

تحدد الثقافة التنظيمية لشركة سوناطراك من خلال القيم والمعايير المشتركة، التي تشكل طريقة العمل داخل الشركة وتعكس هذه الثقافة في جوانب مختلفة، بما ذلك الاحتفالات السنوية التي تنظمها الشركة كإحياء ذكرى تأسيس الشركة في 31 ديسمبر 1963، و ذكرى تأميم قطاع المحروقات في 24 فيفري، بالإضافة إلى الاحتفالات بالأيام الوطنية، كما تنظم احتفالات للاعتراف بالإنجازات.... كما قامت الشركة بإضفاء الطابع الرسمي على قيمها الأساسية في مدونة الأخلاق والتي يمكن الوصول إليها من خلال موقعها الإلكتروني. تتضمن هذه القيم: الالتزام بالمصلحة الوطنية؛ التزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة، التأكيد على النزاهة في مختلف العلاقات مع أصحاب المصلحة؛ كما تلتزم بمبادئ العدالة وتكافؤ الفرص بين العاملين؛ الاعتراف بالمهارات والجدارة؛ التميز (Sonatrach, L'engagement éthique de Sonatrach, s.d.)

وقد أسفرت العديد من المقابلات على عدم رضا أغلب العاملين على مستوى الثقافة التنظيمية، بحيث تتميز بالثشت بين العاملين ويوجد العديد من الثقافات الفرعية، وقد يعود هذا إلى حجم الشركة الكبير والخلفيات الثقافية المتنوعة للموارد البشرية، والذين ينحدرون من مناطق مختلفة من الجزائر، ولقد توصلنا كذلك إلى أن انتشار القيم والمبادئ غير الأخلاقية في ثقافة المجتمع الجزائري وضعف الوازع الديني قد انعكسا بشكل مباشر على ثقافة الشركة محل الدراسة، وأكد لنا بعض الإطارات أن الثقافة داخل الشركة هي ثقافة بيروقراطية تهيمن عليها الإجراءات والقوانين، وكون الشركة تعاني من مشاكل ثقافية فقد قامت سوناطراك بتكليف شركة بوسطن الاستشارية (BCG) لإجراء دراسة لتشخيص واقع الثقافة التنظيمية، لكن نتائج الدراسة غير متاحة (انظر الملحق رقم 03). وعند الرجوع لبعض الدراسات التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية داخل شركة سوناطراك نجد النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (4.3): نتائج بعض الدراسات عن ثقافة التنظيمية في شركة سوناطراك

الدراسة	العينة	نتائج الدراسة
دراسة (عشوش، 2017)	100 إطار من المديرية العامة بالجزائر	أغلبية الإطارات يدركون أن الثقافة التنظيمية السائدة ضعيفة.
دراسة (كريم، 2019)	168 إطار في مركب تكرير البترول سكيكدة	وجود فجوة بين الثقافة الحالية والتي تهيمن عليها ثقافة السوق والبيروقراطية والثقافة المرغوبة لدى أفراد العينة بحيث يفضلون هيمنة ثقافة القبيلة والابداعية
دراسة (كنتاوي، العمراوي، و شتيح، 2024)	150 عاملا في المديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي	نوع الثقافة السائدة هي البيروقراطية وتليها ثقافة السوق.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات في المجال.

المطلب الثالث: البعد العلائقي لشركة سوناطراك

تتم شركة سوناطراك بتأسيس روابط قوية ومتينة بين الشركة ومختلف أصحاب المصالح، سواء كانوا عاملين، أو عملاء، أو مجتمعات محلية، أو حكومة، أو حتى منافسين. هذه الروابط تبنى على الثقة المتبادلة، والتفاهم المشترك، والتعاون.

الفرع الأول: العلاقات مع المنافسين

يحدد القانون 19-13 المؤرخ في 22 ديسمبر سنة 2019م مختلف أنواع عقود المحروقات التي يمكن للمؤسسة الوطنية إبرامها مع شريكها في العقد. وهي كالتالي:

عقد المشاركة: توضح المواد من 77 إلى 82 الأحكام التي تحكم عقد المشاركة، حيث تحدد المادة 78 "يحدد عقد المشاركة حقوق والتزامات الأطراف المتعاقدة بما فيها التزامات التمويل التي تقع على عاتق كل منها خلال فترة البحث وخلال فترة الاستغلال...". ونصت المادة 79 على "تنتقل ملكية المحروقات المستخرجة تنفيذاً لعقد المشاركة إلى الأطراف المتعاقدة عند نقطة القياس..."، أما المادة 80 فنصت على "المنشآت المنجزة تنفيذاً لعقد المشاركة هي ملك للأطراف المتعاقدة...".

ومنه يمكننا تعريف عقد المشاركة هو اتفاق بين المؤسسة الوطنية (ممثلة في شركة سوناطراك)، والشريك، بحيث يتحملان بشكل مشترك المخاطر المرتبطة بعمليات الاستكشاف والاستغلال، كما يتم توزيع أرباح الإنتاج وفقاً لشروط العقد.

عقد تقاسم الإنتاج: توضح المواد من 83 إلى 85 الأحكام التي تحكم عقد تقاسم الإنتاج، بحيث تنص المادة 83 "... المنشآت المنجزة تنفيذاً لعقد تقاسم الإنتاج هي ملك للمؤسسة الوطنية...". "تقول عند نقطة القياس ملكية المحروقات المستخرجة للمؤسسة الوطنية...". "يتمتع الشريك المتعاقد الأجنبي بحق التصرف في حصة الإنتاج التي تعود إليه بموجب تعويض التكاليف البترولية ومكافآته الصافية عند نقطة التسليم...". أما المادة 84 فتتضمن على "يتكفل الشريك المتعاقد الأجنبي بتمويل عمليات المنبع...".

ومنه يمكننا تعريف عقد تقاسم الإنتاج هو اتفاق بين المؤسسة الوطنية (ممثلة في شركة سوناطراك)، والشريك، حيث يتكفل الشريك بعمليات الاستكشاف والاستغلال، ويتحمل معظم المخاطر المالية المرتبطة بالعمليات، ويتم توزيع أرباح الإنتاج بين الأطراف المتعاقدة وفقاً لشروط العقد.

عقد الخدمات ذات المخاطر: تحدد المواد من 86 إلى 88 الأحكام التي تحكم عقد الخدمات ذات المخاطر، بحيث تنص المادة 86 "... المنشآت المنجزة تنفيذاً لعقد الخدمات ذات المخاطر هي ملك للمؤسسة الوطنية...". "تقول عند نقطة القياس ملكية المحروقات المستخرجة للمؤسسة الوطنية...". "يتلقى الشريك المتعاقد الأجنبي دخلاً نقدياً بموجب تعويض التكاليف البترولية ومكافآته الصافية...". أما المادة 87 تنص على "يضمن الشريك المتعاقد الأجنبي بتمويل عمليات المنبع...".

ومنه يمكننا تعريف عقد الخدمات ذات المخاطر هو اتفاق بين المؤسسة الوطنية (ممثلة في شركة سوناطراك)، والشريك. ويتولى الشريك القيام بعمليات الاستكشاف والاستغلال، ومتحملاً المخاطر المالية المرتبطة بتلك العمليات. ويتم تعويض الشريك بمكافأة مالية ترتبط بأداء العمليات.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

اتضح لنا من خلال الاطلاع على وثائق الشركة أن أغلب الشراكات مع المتعاملين الأجانب كانت بصيغة تقاسم الإنتاج، كونها تسمح باسترداد تكاليف الاستكشاف والتطوير قبل تقاسم الأرباح مع الحكومة الجزائرية، وهذا يقلل من المخاطر المالية الأولية للشريك الأجنبي، كما يتم تقاسم مخاطر الاستكشاف والإنتاج بين الحكومة والشركة. ويوضح الجدول (5.3) بعض الشركاء الأجانب لشركة سوناطراك.

الجدول (5.3): بعض الشركاء الأجانب لشركة سوناطراك.

الشريك الأجنبي	الرقع التعاقدية	ملاحظات
شركة إيني (الإيطالية)	حوض بركين زمول الأكبر وغرد اللوح – سيف فاطمة وغرد مسعود شمال	تنشط كل من سوناطراك وإيني منذ 2013.
شركة سينوبك (الصينية)	المحيط التعاقدية لزرزابتين الواقعة في حوض إليزي.	شركة سينوبك متواجدة في الجزائر منذ 2003.
توتال إنرجيز (الفرنسية)	الرقع التعاقدية المتواجدة بكل من تي. أف. تي 11 و تي. أف. تي جنوب، تيميمون وبركين	
شركة سيببسا (الإسبانية)	حقل النفط رود الكروف الواقع بحوض بركين.	انطلاق التعاون بين طرفين منذ سنة 1992
شركة برتامينا (الإندونيسية)، شركة ريبسول (الإسبانية)	عقد لجمات و اولاد نصير (الكتلتين 405 و 215) وتشترك الشركات في اطار هذا العقد في استغلال حقول MLN و الحقول التابعة (09 حقول) وحقل اوغروود الموحد وكذا حقل المرق الموحد.	تقيم شركة برتامينا علاقات تجارية مع سوناطراك منذ عام 2002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفرع الثاني : العلاقات مع العملاء

تهدف شركة سوناطراك لبناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها، مبنية على الثقة المتبادلة والالتزام، تسعى الشركة جاهدة لفهم احتياجات العملاء وتقديم حلول مخصصة وشروط تعاقد مرنة لتلبية توقعاتهم المتغيرة. كما تلتزم بضمان إمداد موثوق به ومستمر من منتجات الهيدروكربونية.

وقد قامت الشركة خلال سنة 2022 بإبرام العديد من الاتفاقيات طويلة الأجل لتوريد الغاز الطبيعي نذكر منها:

- جددت سوناطراك عقدها الطويل الأجل مع مجموعة الطاقة اليونانية ديبا Depa لبيع وشراء الغاز الطبيعي المسال في السوق اليونانية؛

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

- توقيع اتفاقية مع إيني لتعزيز صادرات الغاز الطبيعي من خلال خط أنابيب إنريكو ماتي (ترانسميد)؛ كما أبرمت اتفاقية مع مجمع الطاقة الإيطالي ENEL في إطار عقود شراء وبيع الغاز الطبيعي الموجه لأسواق الإيطالية والإسبانية؛
 - توقيع اتفاقية مع مجمع الصناعة والطاقة الفرنسي ENGIE في إطار عقود شراء وبيع الغاز الطبيعي عبر خط أنابيب ميدغاز؛
 - توقيع اتفاقية بيع وشراء الغاز الطبيعي مع مجمع الطاقة الإسباني ناتورجي Naturgy عبر خط أنابيب ميدغاز؛
- توقيع عقد شراء وبيع الغاز الطبيعي مع شركة جيوبلن Geoplين السلوفانية لتزويد سلوفينيا بالغاز الطبيعي عبر خط الأنابيب الذي يربط الجزائر بإيطاليا (سوناطراك، الحصيلة السنوية 2022، 2022، صفحة 41)

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية

تدرك شركة سوناطراك أهمية المسؤولية الاجتماعية، وتسعى إلى دمجها في أعمالها، لذلك سنقوم بتحليل مبادرات الشركة في هذا المجال.

1- الالتزامات الاقتصادية: تتجلى الالتزامات الاقتصادية لشركة سوناطراك في إسهامها المباشر في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، من خلال العوائد المالية التي تساهم في تعزيز الميزانية العامة للدولة وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، مما يؤدي إلى تمويل المشاريع التنموية والبنية التحتية وتوفير فرص العمل. بحيث أكد التقرير الإحصائي السنوي لبنك الجزائر أن قطاع الصناعات الاستخراجية ساهم بنسبة 16,1% من الناتج المحلي الإجمالي خلال سنة 2023، كما تشكل إيرادات المحروقات أكثر من نصف الإيرادات العامة (بنك الجزائر، 2024، الصفحات 112,116).

2- الالتزامات الاجتماعية: تلعب شركة سوناطراك دورا محوريا في توفير فرص عمل لعدد كبير من المواطنين الجزائريين، وذلك بهدف امتصاص البطالة، وتشير الإحصائيات إلى أن الشركة توظف ما يقارب 65991 عاملا سنة 2022، ما يعادل 0.15% من إجمالي سكان الجزائر خلال نفس السنة. توفر شركة سوناطراك العديد من المزايا الاجتماعية لعمالها نذكر منها:

مراكز طب العمل: تدير شركة سوناطراك شبكة مكونة من 39 مركزا طبيا اجتماعيا للاستشارات والكشف الطبي موزعة على مختلف المناطق التي تتواجد فيها. تسهر على تقديم خدمات طبية شاملة لصالح العاملين والمتقاعدين وأفراد عائلاتهم (سوناطراك، 2022، صفحة 75).

نظام الدفع المباشر: دخل النظام حيز التنفيذ سنة 2018، ويتكفل هذا النظام بتسديد 80% من التكاليف الطبية على مستوى العيادات الخاصة بموجب اتفاقية مع شركة سوناطراك (Sonatrach News N°06, Extrait de l'entretien avec le directeur des affaires sociales M.Hadj Redjem Mohamed Hakim, 2018, p. 07).

الخدمات الترفيهية: كما تسعى شركة سوناطراك إلى توفير حزمة متنوعة من الخدمات الاجتماعية لعمالها، بحيث دائما ما تقوم بتقديم مجموعة متنوعة من الرحلات السياحية تغطي وجهات داخل وخارج الجزائر، ورحلات العمرة (Sonatrach, Rapport Annuel 2017, 2017, p. 129)، كما تمتلك الشركة في قواعد الحياة التابعة لها مرافق رياضية، كما تنظم العديد من البطولات الرياضية ضمن البرامج الوطنية والإقليمية وتقوم بتنظيم بعض الفعاليات للاحتفال بيوم 24 فيفري

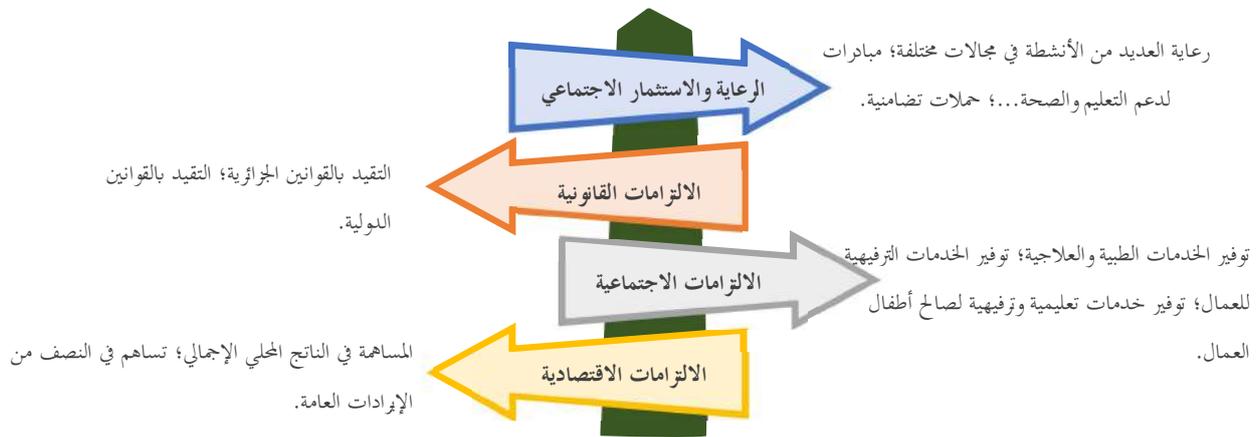
الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

الخدمات الإضافية: تقدم شركة سوناطراك مجموعة متنوعة من البرامج لدعم عمالها المحتاجين، كتقديم المساعدات في حالة الوفاة وللأسر العمال المتوفيين، والمساعدات للعمال المتقاعدين والمعاقين، كما تقوم بتوفير برامج تعليمية وترفيهية لأطفال عمالها.

3- الالتزامات القانونية: تعمل شركة سوناطراك في إطار قانوني معقد يشمل التشريعات المحلية والدولية، لذلك فهي مجبرة بالامتثال لمجموعة واسعة من التشريعات والقوانين التي تحدد نطاق عملها وتوجهاتها. تشمل هذه القوانين قوانين العمل الجزائرية التي تنظم علاقات العمل وحقوق العاملين، كما تخضع لقانون المحروقات الذي ينظم استكشاف وإنتاج وتوزيع المحروقات، ويحدد مسؤوليات الشركات العاملة في هذا القطاع، كما تتبع التشريعات الجزائرية المتعلقة بحماية البيئة والصحة والسلامة المهنية... علاوة على ذلك تخضع للتشريعات الدولية كاتفاقيات الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، واتفاقية باريس اللتين تلزماتها باتخاذ إجراءات للحد من انبعاثات غازات الدفيئة والتكيف مع آثار تغير المناخ.

4- الرعاية والاستثمار الاجتماعي: تسعى شركة سوناطراك بأن تعزز صورتها كشركة مواطنة، لذلك تقوم بالعديد من أعمال الرعاية في أنشطة مختلفة (رعاية نادي مولودية الجزائر خلال سنة 2022، رعاية العديد من الأفلام الوثائقية...)، وكما لها العديد من المبادرات في مجال الاستثمار الاجتماعي؛ فهي تعمل على دعم التعليم من خلال إعادة تأهيل المؤسسات التربوية، وتدعم قطاع الصحة من خلال حملات الحثان، حملات التبرع بالدم، الحملات التحسيسية، تجهيز المؤسسات الصحية... والعمل على ترقية البنية التحتية في جميع أنحاء الجزائر، كما تقوم بالعديد من الأنشطة التضامنية كالمبادرات التي قامت بها الشركة خلال ازمة كوفيد-19، عمليات التضامن مع الشعب الفلسطيني... وتهدف من خلال ذلك لتعزيز الروابط الاجتماعية بينها وبين المجتمع المحلي (سوناطراك، الحصيلة السنوية 2022، 2022).

الشكل (7.3): بعض التزامات شركة سوناطراك في مجال المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

المبحث الثالث: واقع الأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك

يقدم الأداء الاستراتيجي صورة شاملة عن أداء شركة سوناطراك، بحيث أنه يتجاوز الأرقام المالي ليغطي جوانب أخرى غير مالية. فمن خلال تحليل مجموعة متنوعة من المؤشرات، يمكننا تكوين فهم أعمق لأداء الشركة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

المطلب الأول: محور التعلم والنمو ومحور العمليات الداخلية لشركة سوناطراك

يهتم كل من محور التعلم والنمو ومحور العمليات الداخلية بالعوامل الداخلية التي تؤثر على أداء شركة سوناطراك، يركز محور التعلم والنمو على تطوير رأس المال البشري، بينما محور العمليات الداخلية يركز على كفاءة وفعالية عمليات الشركة.

الفرع الأول: محور التعلم والنمو

يعتبر محور التعلم والنمو البنية التحتية لباقي محاور بطاقة الأداء المتوازن، ونظرا لعدم توفر البيانات الكافية بخصوصه، سنكتفي بتحليل نظام الحوافز، نظام الترقية، ومؤشرات التدريب.

أولا : نظام الحوافز تعبر الحوافز على الجزء المتغير من الأجر والتي ترتبط بأداء العامل أو أداء مجموعة العمل التي ينتمي لها، وتصنف الحوافز في شركة سوناطراك إلى:

1- الحوافز المادية : تنقسم الحوافز المادية داخل شركة سوناطراك إلى:

- **علاوة الأداء الجماعي :** ترتبط علاوة الأداء الجماعي بمدى تحقيق الأهداف، يتم احتساب علاوة الأداء الجماعي بالرجوع إلى الراتب الأساسي للشهر الثالث الذي يسبق شهر الصرف، بحيث يتم احتسابها كنسبة من تحقيق الأهداف فإذا تجاوزت النسبة 80% فأكثر يتم الحصول على علاوة أداء جماعي (Direction Ressources Humaines , 2013, p. 46).
- **علاوة الأداء الفردي :** يتم احتساب علاوة الأداء الفردي بالرجوع إلى الراتب الأساسي للشهر الثالث الذي يسبق شهر الصرف، مما يسمح بتقييم كمية ونوعية العمل الفردي وفقا للمعايير والبرامج المحددة مسبقا، ويتم احتسابها من خلال التقييم الفردي ونسبة علاوة الأداء الجماعي.

2- الحوافز المعنوية : تنقسم الحوافز المعنوية داخل شركة سوناطراك إلى:

- **وسام العمل:** يعتبر وسام العمل بمثابة تمييز يكافئ إخلاص العامل للشركة، حيث يمنح للعامل ميدالية حسب مدة خدمته مع الشركة. الميدالية البرونزية: خمسة عشر (15) عاماً من الخدمة الفعالة؛ الميدالية الفضية: عشرون (20) سنة من الخدمة الفعالة؛ الميدالية الذهبية خمسة وعشرون (25) سنة من الخدمة الفعالة؛ ميدالية فيرميل: ثلاثون (30) عاماً من الخدمة الفعالة.
- **الجدارة الاستثنائية :** هي اعتراف فخري من الشركة تجاه واحد أو أكثر من العاملين الذين تميزوا بطريقة معينة من خلال: عمل شجاع، ابتكار تكنولوجي، أو اختراع.
- **اللقب الفخري :** يمنح الرئيس المدير العام أو ممثله المفوض، بحضور الأمين العام للاتحاد الوطني أو من يمثله، اللقب الفخري للاستحقاق الاستثنائي خلال حفل يتم الاحتفال به خلال تواريخ الذكرى السنوية الكبرى للشركة.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

• وسام الاستحقاق الاستثنائي لرجل النفط : ستظهر أسماء العمال المكرمين في كتاب "وسام الاستحقاق الاستثنائي لرجل النفط". سيتم عرض هذا الكتاب بشكل دائم في المقر الرئيسي للشركة (Direction Ressources Humaines, Guide pratique de gestionnaire, 2000, pp. 132-137)

تعتمد الشركة محل الدراسة على نظام حوافز متنوع يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، إلا أنه في الحوافز المادية عند ربط الأداء الجماعي بالأداء الفردي، قد يخلق تحديات تؤثر سلبا على بعض أداء العاملين. فعلى سبيل المثال، في الحالات التي يكون فيها العامل ذو كفاءة عالية ويحقق مستويات أداء متميزة، ولكنه يعمل ضمن فريق يعاني من ضعف الإنتاجية أو الأداء غير المتوازن، فقد يجد هذا العامل نفسه محروما من الحوافز الفردية التي يستحقها بسبب الأداء الجماعي المتدني. بالإضافة إلى أن الحوافز المعنوية غير مرتبطة بشكل مباشر بالإنجازات اليومية، فهي تمنح بناء على معايير زمنية أو إنجازات تراكمية. ونتيجة لذلك قد يشعر بعض العاملين بعدم التقدير الفوري لجهودهم اليومية أو الاستثنائية، مما قد يؤثر على دافعيتهم في المدى القصير.

ثانيا : تقييم الأداء تعد عملية تقييم الأداء من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية. يتم إجراء التقييم داخل الشركة محل الدراسة استنادا إلى معيارين رئيسيين: الأداء والسلوك، مع اختلاف معايير التقييم تبعا للمستويات الإدارية. يقسم التقييم إلى نقاط محددة، حيث يمنح المقيّم درجة بين 01 و02 إذا كان الأداء العام للعامل غير كاف، ودرجة بين 03 و04 إذا كان أدائه مرضيا، ويمنح الدرجة الكاملة (05 نقاط) إذا كان أدائه متميزا. كما يلزم المقيّم بتقديم الملاحظات الضرورية لدعم التقييم (انظر الملحق رقم 05)). ونوضح فيما يلي تقييم الأداء حسب المستويات الإدارية.

- 1- **المستوى الأول : إطار أو إطار سامي** يتم إجراء التقييم من قبل رئيس القسم وإدارة الموارد البشرية ومقيّم ثالث، حيث تخصص 40 نقطة لتقييم الأداء. يتم توزيع النقاط بمعدل 5 نقاط لكل فقرة ضمن ثماني فقرات، تركز على إتقان المهارات والمعارف المرتبطة بمنصب العمل، جودة العمل، الامتثال للقوانين، الابتكار الفردي، والقدرة على تنظيم الفرق المسؤولة. بالإضافة إلى ذلك تخصص 40 نقطة لتقييم السلوك، مع توزيع النقاط بمعدل 5 نقاط لكل فقرة ضمن ثماني فقرات أيضا. يشمل هذا التقييم معايير مثل القيادة الفعالة، مهارات تحفيز العاملين، إشراك الفريق في تحقيق الأهداف....
- 2- **المستوى الثاني : عامل تحكم، عامل تنفيذ** يتم إجراء التقييم من قبل رئيس القسم وإدارة الموارد البشرية ومقيّم ثالث، حيث تخصص 30 نقطة لتقييم الأداء. يتم توزيع النقاط بمعدل 5 نقاط لكل فقرة ضمن ست فقرات، تركز على إتقان المهارات والمعارف المرتبطة بمنصب العمل، جودة العمل، الامتثال للقوانين، الابتكار الفردي... بالإضافة إلى ذلك تخصص 30 نقطة لتقييم السلوك، مع توزيع النقاط بمعدل 5 نقاط لكل فقرة ضمن ست فقرات أيضا. يشمل هذا التقييم معايير مثل الحضور الدائم، روح التعاون مع الآخرين، مشاركة المعلومات مع زملاء العمل.... (DRP, 2019)

وحسب اطلاعنا نستنتج أن نظام تقييم أداء العاملين يعاني من عدة نقاط ضعف قد تؤثر على عدالته وفعالته. نذكر منها : إن المؤشرات المستخدمة تفتقر إلى التحديد والوضوح، مما قد يؤدي إلى تفسيرات مختلفة بين المقيمين، خاصة مع وجود ثلاثة مقيمين قد تتضارب آراؤهم في غياب توجيهات دقيقة. ثانيا غياب المؤشرات الكمية مما يجعل عملية التقييم أكثر عرضة

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

للتحيز الشخصي، حيث تعتمد بشكل كبير على تقديرات وآراء المقيمين بدلا من مؤشرات موضوعية وقابلة للقياس. بالإضافة إلى ذلك غياب عنصر التقييم الذاتي الذي يمكن أن يعزز من وعي العاملين بمستوى أدائهم....

ثالثا : تسيير المسار المهني يتطرق العنوان السادس من الاتفاقية الجماعية لشركة سوناطراك لتطوير المهني للعاملين، بحيث يتضمن مجموعة من الفصول التي تغطي جوانب مختلفة من مساراتهم المهنية. حيث يتناول الفصل الأول كل من الترقية والتقدم وخفض الرتبة؛ ويركز الفصل الثاني والثالث بالتدريب وبالأخص التدريب المهني المتخصص؛ أما الفصل الرابع فيتعلق بنقل الوظيفي؛ ويهتم الفصل الخامس والسادس بالتكليف المؤقت والمكافآت التقديرية على التوالي.

1- الترقية تعتمد سوناطراك على نوعين من الترقية، بحيث يتكون سلم الرواتب من 35 رتبة، وفي كل رتبة هناك 15 درجة يمكن للعاملين التقدم من خلالها.

● **الترقية العمودية:** وهي تقدم العامل إلى منصب أعلى ضمن الهيكل التنظيمي للشركة، ويصاحب هذا الترقية حصول العامل على رتبة جديدة، ولكي يكون العامل مؤهلا يجب أن تتوافق مؤهلاته مع متطلبات المنصب الجديد (Sonatrach, Convention collective, 1994, p. 73)، يجدر بالذكر أن هذا النوع مخصص للعمال الذين تتيح طبيعة منصب عملهم إمكانية الترقية إلى منصب أعلى، ولا ينطبق على المناصب الإدارية العليا.

● **الترقية الأفقية:** وهي تقدم العامل إلى مستوى أعلى، بحيث يتحصل على درجة جديدة ضمن رتبته الحالية، ويزداد أجره ب 06% من راتبه الأساسي، ويوضح الشكل الموالي شروط الحصول على كل من الترقية الأفقية والعمودية داخل شركة سوناطراك.

الشكل (8.3): شروط الحصول على الترقية الأفقية والعمودية داخل شركة سوناطراك.

تكون الترقية برتبة واحد بشرط أن يكون المنصب المستهدف شاغرا
أن يكون العامل قد شغل المنصب الحالي لأكثر من ثلاثة سنوات؛
أن لا يتعدى عدد المستفيدين من ترقية النسبة المحددة من المديرية العامة للشركة، والتي تقع في مجال 20%، 25% من إجمالي العاملين في المديرية.



تمنح لكل عامل درجة واحدة في سنة واحدة، وكأقصى حد أربع درجات على مدى 5 سنوات. ويمكن منح درجتين كحالة استثنائية للعاملين المتميزين؛

لا يمكن الحصول على الترقية إلا إذا وجد اسم العامل في القائمة التي وضعها المشرف؛

يستفيد العامل الذي لم تمنح له أي درجة وظيفية خلال فترة 5 سنوات متتالية شغل فيها نفس المنصب من درجة وظيفية واحدة، ما لم يكن هناك تقرير سلبي من رؤسائه

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

وتوجد بعض الشروط المشتركة بحيث:

- عدم تجاوز الغيابات غير المبررة خمسة عشر يوما في السنة؛
- لا يجوز ترقية العاملين الذين لم يمضوا اثني عشر (12) شهراً في الوظيفة الجديدة؛

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناتراخ

- لا يجوز ترقية أي عامل معاقب بالتوبيخ خلال السنة التي صدر فيها التوبيخ؛
- لا يمكن للعاملين الذين خضعوا لعقوبة فصل لمدة تتراوح من يوم إلى ثلاثة أيام الحصول على ترقية لمدة سنة واحدة؛
- لا يمكن لأي عامل معاقب بالفصل من أربعة إلى ثمانية أيام أن يطالب بالترقية لمدة سنتين؛
- العاملون المتحصلون على تكوين مع الاحتفاظ بمرتباتهم لمدة ستة (06) أشهر متتالية أو متراكمة خلال السنة المالية المعنية؛
- العاملون الذين وقع عليهم جزاء من الدرجة الثانية أو الثالثة وفقاً لأحكام النظام الداخلي للشركة؛
- تحدد المديرية المركزية العامة نسبة محددة للعدد المستفيدين من الترقية في كل مديرية.

لقد واجهت سياسة الترقية داخل سوناتراخ مجموعة من التحديات، وأبرزها استياء العاملين على نطاق واسع نتيجة لنقص فرص الترقية العمودية لفترات طويلة، وقد قامت الشركة بإيجاد حل ترقيعي وهو خلق مناصب وهمية جديدة في الهيكل التنظيمي، وهذا ما خلف العديد من المشاكل ومنها: تتطلب هذه المناصب رواتب ومزايا... وهذا ما يؤدي إلى زيادة التكاليف غير الضرورية؛ عدم مساهمة العاملين في هذه المناصب في تحقيق أهداف الشركة وبالتالي انخفاض الإنتاجية الكلية؛ زيادة في تعقيد الهيكل التنظيمي؛ وقد تساهم في انخفاض الروح المعنوية للعاملين... ولذلك تم استحداث نظام أجور جديد سنة 2008 ولكنه واجه العديد من الصعوبات ولعل أهمها مقاومة التغيير من قبل الفئة المستفيدة من الوضع الحالي.

2- **التدريب** يخصص العنوان السادس من الاتفاقية الجماعية لسوناتراخ، الذي يركز على السيرة المهنية للعامل، فصلا كاملا للتدريب، بحيث تقدم المواد من 217 إلى 237 نظرة شاملة عن التدريب داخل الشركة، بحيث تنص المادة 217 على أن الشركة تقوم بتوفير كافة الموارد البشرية والمادية والمالية لتعزيز وتنظيم وتنفيذ الأنشطة التدريبية اللازمة، وحسب المادة 222 تعتبر الشركة غياب العاملين عن الدورة التدريبية المعنيين بما بمثابة سلوك خطير. (Sonatrach, Convention collective, 1994, pp. 79-82)

أولاً : أنواع التدريب لقد صنفت المادة 218 أنواع التدريب داخل شركة سوناتراخ كما يلي:

- **التعليم وتعلم اللغة (d'alphabétisation et d'apprentissage de langues)**: هو ذلك التدريب الذي يهدف لاكتساب المعرفة الأساسية المرتبطة بمنصب العمل (العبارات والمفردات اللغوية)؛
- **التدريب التجريبي (d'apprentissage)**: وهو التدريب الأولي للعامل الجدد، بهدف الحصول على المؤهل المهني الأولي اللازم لممارسة مهامهم؛
- **التدريب المهني المتخصص (de formation professionnelle spécialisée)**: الهدف من هذا التدريب هو الحصول على المؤهلات التي تمكن العامل من تلبية المتطلبات اللازمة لإتقان الوظيفة؛
- **التطوير المهني (de perfectionnement professionnel)**: التدريب الذي يضمن التكيف الدائم للعامل مع منصب عمله؛
- **الرسكلة المهنية (de recyclage professionnel)**: وهو نوع من التدريب الذي يسمح بشغل منصب عمل تختلف مهامه عن مهام المنصب الأصلي ولكن من نفس المستوى (Sonatrach, Convention collective, 1994, p. 80)

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

ومن خلال المقابلات ودراسة الوثائق الداخلية للشركة، يوجد تصنيفات متعددة للتدريب داخل سوناطراك وهي كالتالي:

أ- **التدريب حسب المكان:** وينقسم إلى التدريب داخل الشركة أو خارج الشركة وهي كالتالي:

التدريب داخل سوناطراك: وهو التدريب الذي يتم داخل المراكز والمعاهد التدريبية التابعة لشركة سوناطراك، وهو الأكثر شيوعا، بحيث تمتلك الشركة المعهد الجزائري للبتروك، وأكاديمية الإدارة لسوناطراك.

التدريب داخل الجزائر: وهو التدريب الذي يتم بالتعاقد مع مراكز تدريبية جزائرية أو أجنبية ولكن داخل الجزائر. وحسب تقرير سنة 2014 تم تدريب 5713 عاملا داخل الجزائر.

التدريب خارج الجزائر: وهو التدريب الذي يتم خارج الجزائر، ويختص بالمهنة القاعدية عالية التقنية، وهو أقل أنواع التدريب استخداما داخل الشركة، وحسب تقرير سنة 2014 تم تدريب 220 عاملا خارج الجزائر.

ب- **التدريب حسب طبيعة التدريب:** حسب هذا التصنيف ينقسم التدريب إلى نوعين:

التدريب الحضوري: وهو التدريب التقليدي والذي يتطلب وجود المتدربين، والذي يمتاز بوجود التفاعل المباشر بين المتدرب والمدرّب.

التدريب الإلكتروني: وهو التدريب عن بعد، والذي يتيح التعلم دون قيود الوقت والمكان، وقد انتشر هذا النوع داخل سوناطراك خلال أزمة الكوفيد 19. بحيث تم إطلاق منصة IHRDC التي طورتها الشركة الدولية لتنمية الموارد البشرية (IHRDC)، بحيث تمكن المنصة العاملين من الوصول المجاني إلى كتالوج IHRDC الذي يحتوي على أكثر من 1500 دورة تعليمية مصنفة وفق المجالات التالية: البتروك عبر الإنترنت، وتكنولوجيا التنقيب عن النفط، والعمليات والصيانة، وأساسيات الأعمال، كما قام المعهد الجزائري للبتروك بإطلاق منصته للتعلم الإلكتروني، وقامت بعرض سلسلة من الدورات على المنصة/ <https://elearning.sonatrach.dz>، من أجل السماح بنشر منتجاتها التعليمية للمتعلمين سواء في مقرات عملهم أو في منازلهم (Sonatrach News N°26, 2020).

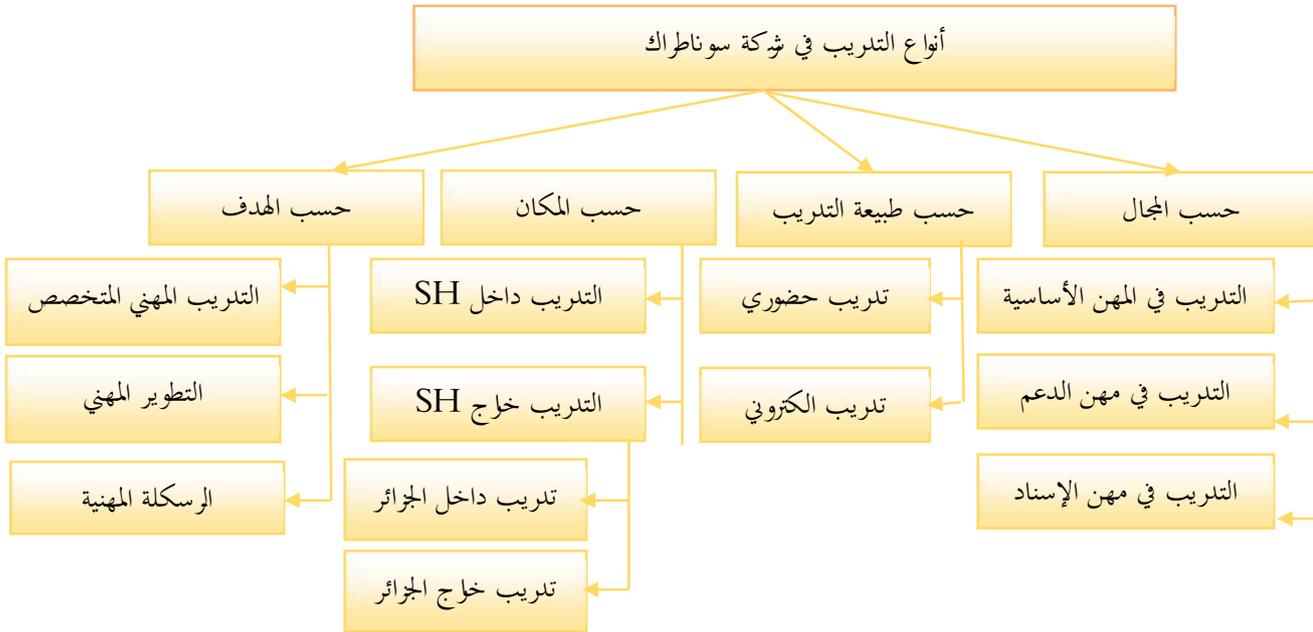
ت- **التدريب حسب المجال:**

التدريب في المهنة الأساسية: وهو التدريب في المهنة التي ترتبط بالعملية الإنتاجية، كالتدريب في المجالات التالية: الاستكشاف، التنقيب، النقل، الصيانة، الأمن الصناعي...

التدريب في المهنة الداعمة: وهو التدريب في المهنة التي تدعم المهنة الأساسية، كالتدريب في المجالات التالية: إدارة المشاريع، إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، الشؤون القانونية، طب العمل....

التدريب في مهنة الإسناد: وهو التدريب في المهنة التي تدعم المهنة الأساسية، كالتدريب في المجالات التالية: الخدمات الاجتماعية، التموين، الأمن الداخلي.... ويوضح الشكل الموالي أهم تصنيفات التدريب داخل الشركة محل الدراسة.

الشكل (9.3): أنواع التدريب في شركة سوناطراك

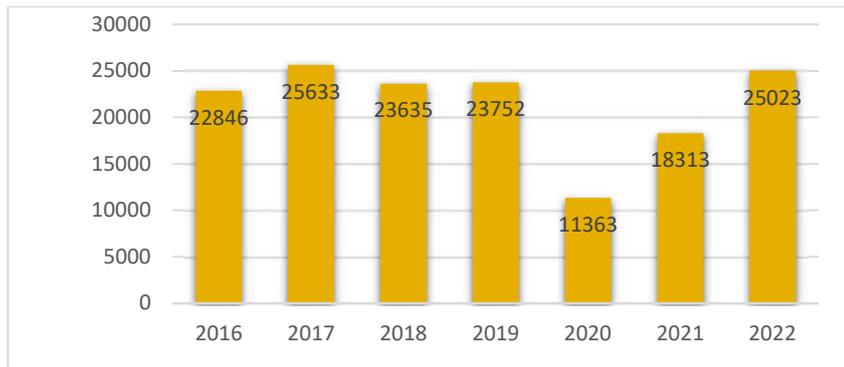


المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

ثانيا : مؤشرات التدريب تعتمد سوناطراك على بعض المؤشرات كمية لتتبع تقدم الأنشطة التدريبية، وتقوم بنشرها في تقاريرها السنوية.

1- تطور عدد العمال المتدربين: بحيث يهدف المؤشر لتتبع التغير في العدد الإجمالي للعاملين الذين خضعوا لبرامج التدريب خلال سنة. وهذا ما يوضحه الشكل أدناه.

الشكل (10.3): تطور القوى العاملة المدربة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

عند تحليل معطيات الشكل (10.3)، يتضح أن عدد القوى العاملة المدربة غير ثابت، ففي بعض الأحيان ينخفض، وفي فترات أخرى يرتفع. فخلال سنة 2017 شهد النشاط التدريبي ارتفاعا بنسبة 12% مقارنة بسنة 2016، ويعود هذا الارتفاع بسبب زيادة عدد العاملين الجدد لتعويض الخسائر الناجمة عن التقاعد الجماعي، وفي سنة 2018 سجلت سوناطراك انخفاضا في القوى العاملة المدربة بنسبة 8%- مقارنة بالسنة التي سبقتها. وقد عرفت سنة 2019 تطورا خفيفا في عدد العاملين المدربين بنسبة 0.49%، وقد شهدت سنتي 2020 و2021 انخفاضات كبيرة بنسبة 52%-، 23%- على التوالي مقارنة بسنة 2019. ويعود هذا للجائحة كورونا والتي شلت مختلف القطاعات، وخلال هذه الفترة اعتمدت الشركة على التدريب الإلكتروني من أجل التغلب على قيود التدريب والتكيف مع الوضع الجديد. ومع عودة الحياة إلى طبيعتها تدريجيا سنة 2022 شهد النشاط التدريبي انتعاشا بنسبة 37%.

2- نسبة العمال المدربين، عامل مدرب/يوم: يحسب مؤشر نسبة العمال المدربين من خلال قسمة عدد العمال المدربين على نسبة إلى إجمالي القوى العاملة. تم تلخيص البيانات المتعلقة بالمؤشرين للفترة الممتدة من 2016 إلى 2022 في الجدول (6.3).

الجدول (6.3): نسبة العمال المدربين، عامل مدرب/يوم

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	
45%	33%	20%	44%	46%	53%	52%	نسبة العمال المدربين (%)
231462	191216	121535	415640	430951	1301872	1651972	عامل مدرب/يوم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك

وفقا للجدول رقم (6.3) انخفضت نسبة العمال المدربين داخل شركة سوناطراك من 52% في سنة 2016 إلى 45% في سنة 2022. وقد شهد مؤشر عامل مدرب/يوم نفس الاتجاه بحيث انخفض من 1651972 إلى 231462 في نفس الفترة. ويعود السبب الرئيسي في هذا الانخفاض إلى إيقاف برامج التدريب التجريبي قبل التوظيف، والتي كانت تعتبر عنصرا هاما في الاستراتيجية التدريبية لشركة سوناطراك قبل سنة 2020.

الفرع الثاني: محور العمليات الداخلية

تتميز العمليات الداخلية لشركة سوناطراك بالتنوع والتعقيد، حيث تنقسم إلى عدة أنشطة رئيسية تشمل التنقيب والإنتاج، النقل، التمييع والفصل، والتكرير، التسويق. وكل نشاط منها يتميز بطبيعته التشغيلية الخاصة ويتطلب مؤشرات أداء محددة لتقييم فعاليته وكفاءته.

أولا : نشاط التنقيب والإنتاج يتولى هذا النشاط مسؤولية صياغة وتنفيذ استراتيجيات الاستكشاف والتطوير واستغلال حقول النفط والغاز في إطار الأهداف الاستراتيجية للشركة (Sonatrach, Sonatrach | L'énergie pour un Développement Durable, s.d.).

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

- 1- **التنقيب:** حققت سوناطراك خلال سنة 2022 خمسة عشر اكتشافا جديدا للمحروقات منها ثلاثة بالشراكة. وقد سمحت هذه الاكتشافات بتحديد حجم المحروقات الموجودة في الأماكن المؤكد منها والمحتمل 117.4 مليون طن مكافئ نפט، منها 86% نפט و 14% غاز.
- 2- **الإنتاج:** تقوم مديريات الإنتاج المتواجدة في مناطق مختلفة في الجزائر بإنتاج أولي للمحروقات، ويتم ذلك إما بمجهود خاص أو بالشراكة. بحيث بلغ حجم إنتاج المحروقات بمجهود خاص 148,6 مليون طن مكافئ نפט سنة 2022 (سوناطراك، الحصيلة السنوية 2022، 2022، الصفحات 25-26).

ثانيا : النقل عبر الأنابيب يتولى هذا النشاط مسؤولية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية المتعلقة بنقل المواد الهيدروكربونية عبر خطوط الأنابيب في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة (Sonatrach, Sonatrach | L'énergie pour un Développement Durable, s.d.). تنقسم شبكة النقل إلى : **الشبكة الجنوبية** التي تنطلق من الحقول وتنقل المحروقات نحو مركز توزيع المحروقات السائلة بحوض الحمراء بالنسبة للنפט الخام والمكثفات ونحو المركز الوطني لتوزيع الغاز الواقع بحاسي الرمل بالنسبة للغاز الطبيعي وغاز البترول المسال. **الشبكة الشمالية** التي تضمن نقل النפט الخام من حوض الحمراء نحو المصافي وموانئ التصدير؛ المكثفات من حوض الحمراء ومن حقل حاسي الرمل نحو مصفاة سكيكدة وموانئ التصدير؛ الغاز الطبيعي من المركز الوطني لتوزيع الغاز نحو السوق الوطنية، خطوط أنابيب نقل الغاز الموجهة للتصدير ومركبات التميع. غاز البترول المسال من حاسي الرمل نحو مركبات الفصل. في سنة 2022 بلغت كمية المحروقات المنقولة عبر الشبكة الجنوبية 82.9 مليون طن مكافئ نפט، و 154.3 مليون طن مكافئ نפט عبر الشبكة الشمالية (سوناطراك، الحصيلة السنوية 2022، 2022، الصفحات 29-30). وسنوضح من خلال الشكل الموالي مكونات شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب التي تمتلكها شركة سوناطراك.

الشكل (11.3): مكونات شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب

شبكة النقل عبر خطوط الأنابيب

02 خط أنابيب غاز دولبان

3 موانئ نفطية

128 حوض تخزين

85 محطة ضخ وضغط مثبتة

43 خط أنابيب

خط أزيكو ماتي يربطها بإيطاليا

أرزبو

خط ميد غاز يربطها بإسبانيا

سكيكدة

بجاية

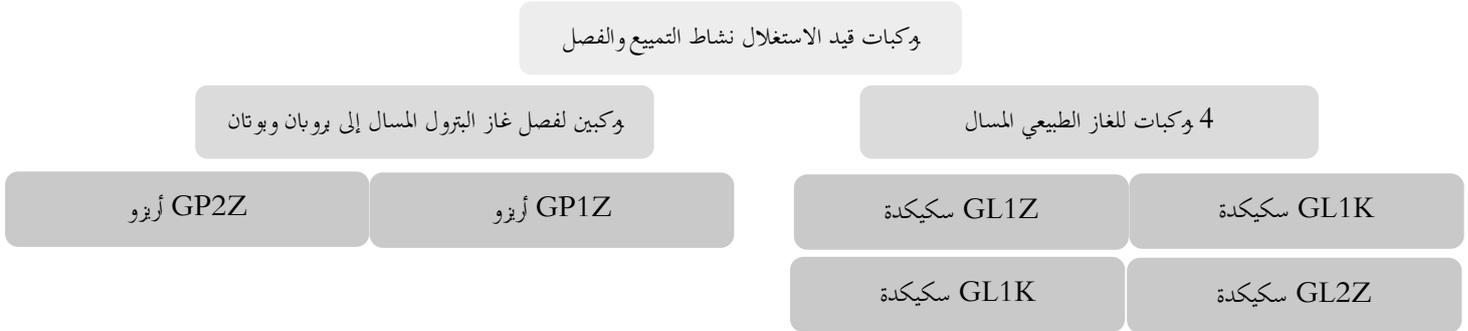
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

ثالثا : التميع والفصل يتولى هذا النشاط مسؤولية عن صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير أنشطة التسييل وفصل الغاز، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة (Sonatrach, Sonatrach | L'énergie pour un Développement Durable, s.d.). وقد تمكنت شركة سوناطراك من إنتاج 22,9 مليون م³ من الغاز الطبيعي المسال؛ 4.7 مليون طن من البروبان؛

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

3.6 مليون طن من البوتان (سوناطراك، الحصيلة السنوية 2022، 2022، صفحة 33). ويوضح الشكل (12.3) إمكانيات التي تمتلكها سوناطراك في هذا النشاط.

الشكل (12.3): مركبات قيد الاستغلال نشاط التمييع والفصل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقرير السنوي 2022

رابعا : نشاط التكرير والبتروكيماويات يتولى هذا النشاط مسؤولية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بتشغيل وإدارة وتطوير أعمال التكرير والبتروكيماويات، في إطار الأهداف الإستراتيجية للشركة (Sonatrach, Sonatrach | L'énergie pour un Développement Durable, s.d.). وقد صرح التقرير السنوي 2022 لشركة أنها تمتلك 8 مصافي ومركبات موزعة في المناطق التالية: الجزائر، حاسي مسعود، 02 أريزو، 03 سكيكدة، أدرار. ففي سنة 2022 بلغ إجمالي إنتاج المصافي 29 مليون طن، تمت معالجة 25,5 مليون طن من النفط الخام (سوناطراك، الحصيلة السنوية 2022، 2022، الصفحات 37-38).

المطلب الثاني: محور الصحة والسلامة المهنية والحوار البيئي

تعمل شركة سوناطراك في بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد والمخاطر التشغيلية. وبالنظر إلى طبيعة أنشطتها الرئيسية، لذلك أصبحت ملزمة بالاهتمام بالمؤشرات المتعلقة بالصحة والسلامة وحماية البيئة لضمان استدامة عملياتها التشغيلية.

الفرع الأول : الصحة والسلامة المهنية

يتناول العنوان الثامن من الاتفاقية الجماعية لشركة سوناطراك الطب المهني والصحة والسلامة المهنية والشؤون الاجتماعية، بحيث يركز الفصل الثاني منه على الصحة والسلامة المهنية، والتي ركزت على دور لجان الصحة والسلامة المهنية والتي تكون على مستوى كل مديرية وتهدف لضمان حماية صحة وسلامة العاملين، ضمان الامتثال للقوانين... كما أكدت على أن التدريب في مجال النظافة والصحة والسلامة المهنية حق إلزامي لكل عامل.

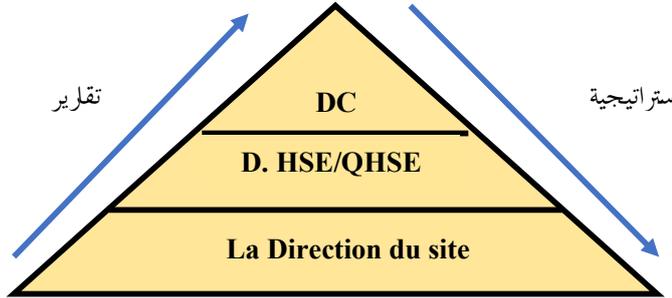
الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

أولاً: سياسة الصحة والسلامة وحماية البيئة وضعت سوناطراك سياسة للصحة والسلامة والبيئة، وهي وثيقة من صفحة واحدة. يمكن الاطلاع على هذه السياسة عبر موقع الشركة على الانترنت، وهي متوفرة باللغتين العربية والفرنسية، حيث تصف الموقف العام للشركة تجاه قضايا الصحة والسلامة وحماية البيئة، كما أكدت على ضرورة نشر هذه السياسة عبر جميع المرافق التابعة لسوناطراك.

ثانياً: إدارة الصحة والسلامة والبيئة تتبنى شركة سوناطراك نهجاً مركزياً لإدارة الصحة والسلامة والبيئة، ويتكون هذا الهيكل من ثلاثة مستويات، وتهدف من خلال هذا النهج لضمان السير الحسن لعمليات الصحة والسلامة والبيئة وإدارتها بفعالية.

- 1- المديرية المركزية للصحة والسلامة المهنية (La Direction Centrale HSE): تقع هذه المديرية على مستوى الشركة، وهي مسؤولة عن الأداء العام للصحة والسلامة والبيئة في سوناطراك.
- 2- مديريةية الصحة والسلامة والبيئة/الجودة والصحة والسلامة والبيئة على مستوى النشاط (La Direction HSE/QHSE DE L'ACTIVITE): تقع هذه المديرية على مستوى كل نشاط (الاستكشاف والإنتاج، النقل، التسويق...)، وهي مسؤولة عن أداء الصحة والسلامة والبيئة على مستوى النشاط.
- 3- إدارة الصحة والسلامة والبيئة على مستوى الموقع (La Direction du site): وهي الإدارة المتواجدة على مستوى كل مديريةية. ويوضح الشكل (13.3) التسلسل الهرمي لهاته المديريات.

الشكل (13.3): التسلسل الهرمي لمديرية الصحة والسلامة والبيئة داخل سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

ثالثاً : نظام HSE-MS طبقت سوناطراك نظاماً لإدارة الصحة والسلامة والبيئة، ويضمن هذا النظام الامتثال للقواعد واللوائح ويوضح التزام الشركة بتوفير الموارد اللازمة للتخفيف المخاطر المرتبطة بعملياتها. ويهدف لوصف وشرح المتطلبات اللازمة لنجاح نظام الصحة والسلامة المهنية. يطبق نظام HSE-MS على جميع الهياكل التابعة لشركة سوناطراك. ويلخص الشكل (14.3) أهم متطلبات تطبيق نظام HSE-MS.

الشكل (14.3) أهم متطلبات تطبيق نظام HSE-MS



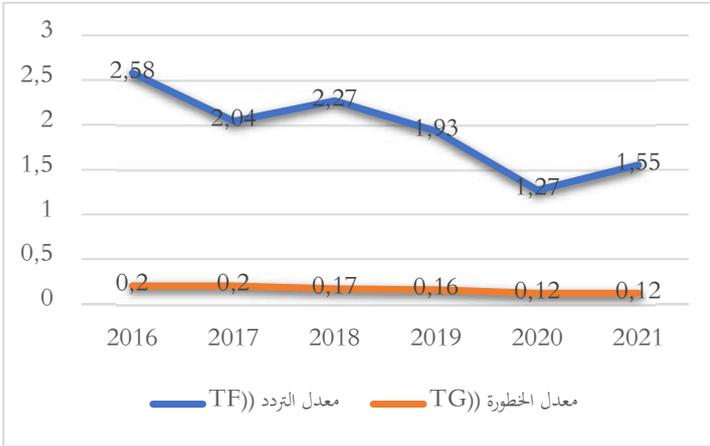
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق شركة سوناطراك

رابعا : مؤشرات محور الصحة والسلامة المهنية تعبر سوناطراك على اهتمامها بالصحة والسلامة المهنية من خلال عرض مؤشرات الأداء الرئيسية والإنجازات الهامة في تقاريرها السنوية. ومن بين هاته المؤشرات هي:

- 1- عدد حوادث العمل: هو مؤشر يقيس مدى تطور العدد الإجمالي لحوادث العمل في الشركة خلال كل سنة.
- 2- حوادث العمل بدون توقف العمل (ASA): هو مؤشر لقياس عدد حوادث العمل التي لم تؤدي لوقت ضائع خلال سنة معينة.
- 3- حوادث العمل مع توقف العمل (AAA): هو مؤشر لقياس عدد حوادث العمل التي تسببت في انقطاع عن العمل لمدة يوم كامل على الأقل بالإضافة إلى اليوم الذي وقع فيه الحادث.
- 4- معدل تكرار الحوادث: هو عدد الحوادث لكل مليون ساعة عمل، بحيث يحسب بمعادلة التالية: معدل تكرار الحوادث = ((عدد حوادث العمل × 1000000) / عدد ساعات العمل).
- 5- معدل خطورة الحوادث: هو مؤشر لقياس شدة الحوادث، يقيم هذا المؤشر شد الحوادث من خلال قياس شدة خطورة الإصابات التي يتعرض لها العمال نتيجة الحوادث. وعادة ما يتم حسابه كما يلي: معدل خطورة الحوادث = ((مجموع أوزان الإصابات × 1000000) / عدد ساعات العمل).

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

الشكل (15.3): معدل تردد وخطورة الحوادث في شركة سوناطراك



الجدول (7.3): عدد حوادث العمل في شركة سوناطراك

عدد الوفيات	ASA	AAA	حوادث العمل	السنة
4	228	245	473	2017
3	223	284	507	2018
3	274	283	562	2019
غ. متوفرة	غ. متوفرة	غ. متوفرة	305	2020
2	167	206	373	2021
1	غ. متوفرة	غ. متوفرة	442	2022

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على تقارير السنوية لسوناطراك

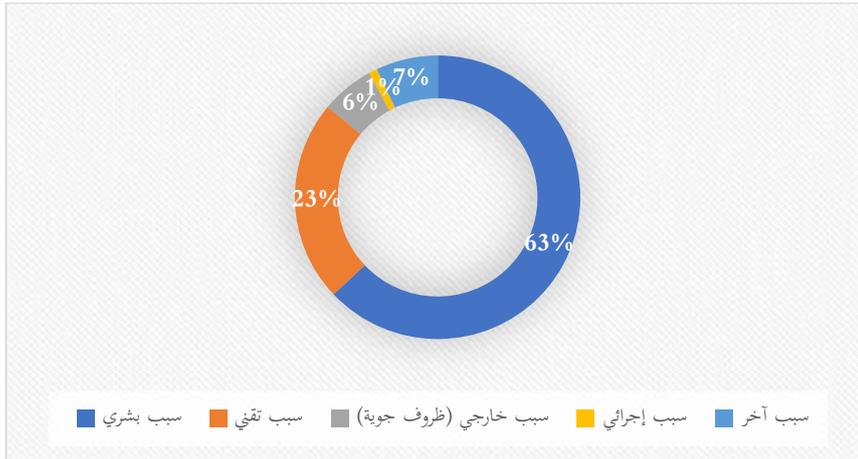
يعبر الجدول (7.3) على تطور متباين لحوادث العمل داخل سوناطراك، بحيث شهدت ارتفاعا في كل من سنة 2018 وسنة 2019 بنسبة 7.18%، 10.84% على التوالي. ولكن أدت جائحة كوفيد 19 إلى انخفاض في معدل الحوادث بنسبة 45.72- %، لكن اعتبارا من سنة 2021 عادت حوادث العمل للارتفاع بنسبة 22.29%، وبنسبة 18.49% في سنة 2022. وقد حدد لنا إطارات الشركة بعض العوامل التي تساهم في ارتفاع حوادث العمل: زيادة القوى العاملة، قد يكون ارتفاع عدد العاملين سبب في زيادة احتمال وقوع حوادث العمل؛ قد تخلق معدات العمل القديمة أو التي لا تتم صيانتها بشكل مستمر ظروف خطر؛ افتقار العاملين للمعارف اللازمة في مجال الصحة والسلامة المهنية لعدم كفاية التدريب في هذا المجال، أو لعدم اتباع تعليمات السلامة أو العمل بدون تصريح.... يمكن أن يعيق الاتصال غير الفعال بين المستويات الإدارية تنفيذ التعليمات السلامة؛ قد يؤدي الضغط المفرط لتحقيق أهداف الإنتاج إلى تنازلات تتعلق بالسلامة...

كما نلاحظ من الجدول (7.3) أن عدد حوادث العمل مع وقت ضائع (AAA) دائما ما يتجاوز عدد حوادث العمل بدون وقت ضائع (ASA)، وقد يعود السبب أن حوادث العمل مع وقت ضائع دائما ما يتم الإبلاغ عنها على عكس حوادث العمل (ASA) التي قد لا يتم دائما الإبلاغ عنها بسبب طبيعتها الأقل خطورة، كما نلاحظ أن الشركة استطاعت الحفاظ على عدد وفيات منخفض.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

كما هو موضح في الشكل (15.3)، ظل معدل تكرار الحوادث منخفضاً باستمرار، حيث تراوح بين 5 إلى 10. ويتمشى هذا المعدل مع فئة "جيد جداً" المحددة بواسطة تصنيف Inris. وبالمثل كان معدل شدة الخطورة خلال هذه الفترة منخفضاً، حيث تراوح بين 0.1 إلى 0.2، ويتوافق هذا المستوى مع فئة "جيد جداً" وفقاً لتصنيف Inris.

الشكل (16.3): توزيع حوادث العمل حسب الأسباب سنة 2017



المصدر: (Sonatrach, rapport annuel, 2017, p. 120)

يقدم لنا الشكل (16.3) توزيع حوادث العمل حسب الأسباب خلال سنة 2017، بحيث يعود السبب الرئيسي للحوادث داخل سوناطراك للمورد البشري بنسبة 63%، كما ساهمت العوامل التقنية بـ 23% من الحوادث، في حين مثلت الأسباب الأخرى، الأسباب الخارجية، الأسباب الإجرائية بنسبة 7% و 6%، و 1% على التوالي. كما أكد التقرير السنوي لسنة 2018 أن العامل البشري السبب الرئيسي للحوادث المسجلة بنسبة 73%، والتي تتميز بشكل رئيسي بعدم المعرفة بالمخاطر المهنية والمرتبطة ببيئة العمل، وعدم الالتزام ببروتوكولات وأنظمة السلامة، وعدم كفاية مؤهلات العاملين.

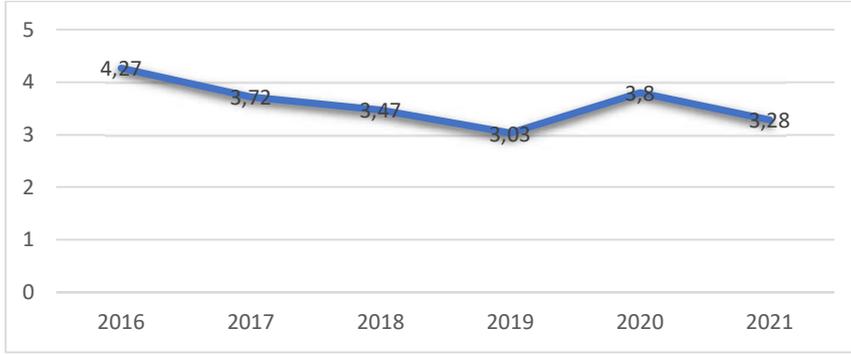
الفرع الثاني : مؤشرات الأداء البيئي

تواصل سوناطراك جهودها لتحقيق أهدافها البيئية والتي تشمل خفض حرق الغاز إلى أقل من 1% ووقف الحرق الروتيني للغازات بحلول سنة 2030، وتعتمد الشركة على مجموعة من الإجراءات لتحقيق ذلك مثل: تحسين الكفاءة الطاقوية، ومشاريع جمع الغازات وتحويلها إلى موارد قيمة، خفض الترسيبات من خلال وضع استراتيجيات لإدارة والتخلص من الرواسب، إطلاق مشاريع التشجير....

أولاً : مؤشر كمية الغازات المحترقة تشير كمية الغازات المحترقة إلى خليط من الغازات الناتجة عن عملية الاحتراق، وهي تشمل مجموعة من المركبات الغازية. ويوضح الشكل (17.3) التطور الزمني لكمية الغازات المحترقة الناتجة عن أنشطة شركة سوناطراك خلال الفترة (2016-2021).

الشكل (17.3): تطور كمية الغازات المحترقة

الوحدة: مليار متر مكعب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك

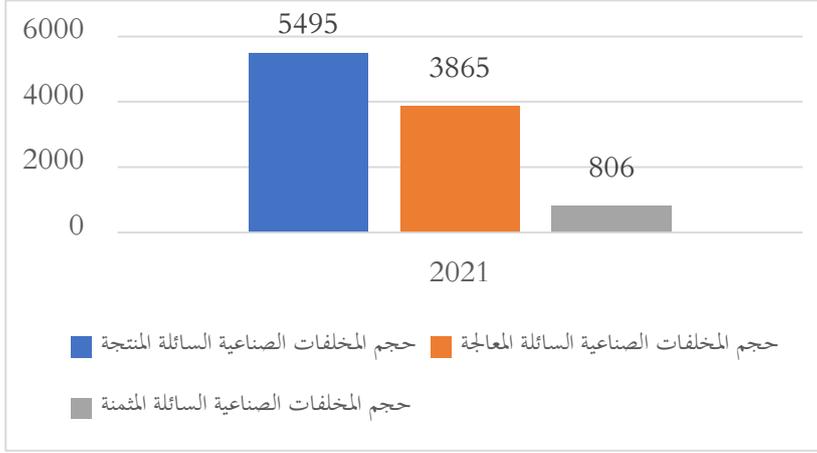
يكشف الشكل (17.3) عن تطور كمية الغازات المحترقة، بحيث نلاحظ أن هناك انخفاضا في الكمية منذ 2016 إلى 2019 بحيث كانت تبلغ 4,27 مليار متر مكعب لتصل 3,03 مليار متر مكعب. ولكن في سنة 2020 ورغم أن الشركة كانت تحت أزمة كوفيد 19 إلا أن كمية ارتفعت لتصبح 3,8 مليار متر مكعب. ثم انخفضت مرة أخرى في السنة التالية لتصل 3,28 مليار متر مكعب. وبحسب التقرير السنوي لشركة سوناطراك يرجع هذا الانخفاض إلى مشاريع خفض الغاز المحترق، خاصة في منطقة حاسي مسعود، الذي سمح باسترجاع حوالي 3 ملايين متر مكعب في اليوم من الغازات المصاحبة، وضغط على مستوى مركز بئر بركين CPF مما سمح باستعادة 170,000 متر مكعب في اليوم من الغازات المصاحبة (سوناطراك، 2022، صفحة 71).

ثانيا : التدقيق في الكفاءة الطاقوية نجحت أربع وحدات تابعة لشركة سوناطراك (وحدات معالجة النفط الخام الجنوبية بمنطقة حاسي مسعود، ووحدة معالجة غاز غازي طويل، ووحدة معالجة غاز رورد نوس) في اجتياز تدقيق لاعتماد معيار ISO 50001 بدعم من الإدارة المركزية للبحث والتطوير. بحيث قامت الوحدات الأربع بتخفيض استهلاكها من الكهرباء والغاز بنسبة 10٪ مع الحفاظ على نفس مستوى الإنتاج، مما مكنت الوحدات من تقليل استهلاك الطاقة وبالتالي تقليل تأثير على البيئة بالإضافة إلى تقليل تكاليف التشغيل (Sonatrach News 36, 2021, p. 42).

أجريت عمليات تدقيق في الكفاءة الطاقوية في 70 ٪ من المواقع التشغيلية الخاضعة لأحكام المرسوم رقم 05-495 المتعلق بالتدقيق في الكفاءة الطاقوية للمؤسسات الكبرى المستهلكة للطاقة. مما سمح بتحديد 866 إجراء يتعين تنفيذها، وقد تم تنفيذ 311 منها، و242 قيد التنفيذ، و313 في انتظار التنفيذ (سوناطراك، 2022، صفحة 71).

ثالثا : حماية البيئة وتطهير المواقع يتضمن التزام شركة سوناطراك بحماية البيئة معالجة المخالفات الصناعية السائلة، ففي سنة 2021 أنتجت الشركة 5495 ألف متر³ من مياه الصرف الصناعي، أما الكمية التي تمت معالجتها قبل تصريفها أو إعادة استخدامها فقد بلغت 3865 ألف متر³، وقد تم تحديد 806 ألف متر³ من إجمالي المخلفات، على أنها ذات قيمة اقتصادية يمكن استخلاصها وإعادة استخدامها في عمليات إنتاجية أخرى، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الاستدامة. وهذا ما سيوضحه الشكل (18.3).

الشكل (18.3): معالجة المخلفات الصناعية السائلة (آلاف م³)



المصدر: (سوناطراك، الحصيلة السنوية 2021، 2021، صفحة 63).

كما أكد التقرير السنوي لسنة 2022 أن الشركة تقوم بالعديد من المبادرات لحماية البيئة نذكر منها:

- إطلاق مشروع برنامج PNUE – Programme MED الذي يهدف للقضاء على المنتجات العضوية الصعبة على مستوى المنطقة الصناعية بسكيكدة؛
- إطلاق برنامج المراقبة البيئية للمواقع والأراضي الملوثة على مستوى المنطقتين الصناعيتين لسكيكدة وأرزيو - جهاز إنذار على مستوى الآبار لمراقبة جودة المياه الجوفية؛
- إطلاق عقد برنامج على مستوى نشاط التميع والفصل مع شركات خدمات - التطهير البيئي والتخلص من النفايات الخاصة والخاصة الخطرة؛
- احتجاز الكربون ومشاريع التشجير نضج مشروع إعادة التشجير لتطوير الآبار الكربونية بالتعاون مع المديرية العامة للغابات (سوناطراك، 2022، صفحة 71).

المطلب الثالث: محور العملاء والمحور المالي

يشكل محور العملاء والمحور المالي العوامل الحاسمة التي تحدد النتائج النهائية لسوناطراك، حيث يعتبران من المحددات الأساسية لتحقيق النجاح المستدام وتعزيز الربحية.

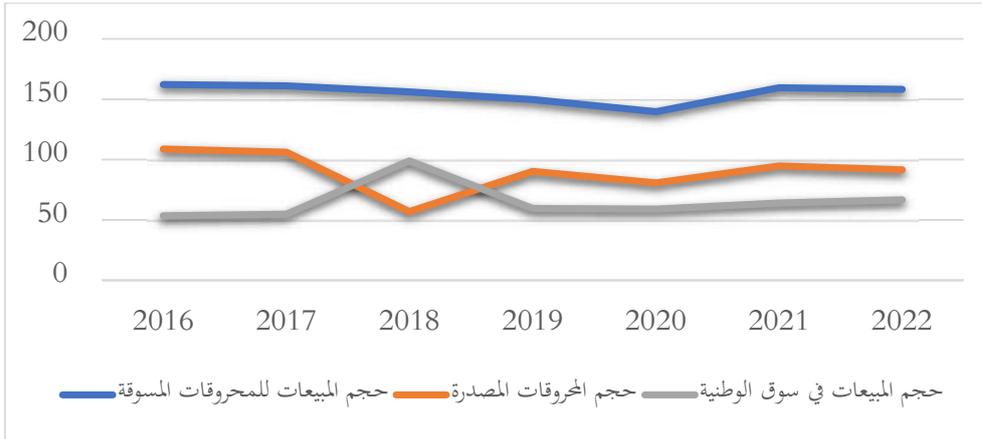
الفرع الأول : محور العملاء

أولا : حجم المبيعات للمحروقات المسوقة تنشط شركة سوناطراك على المستوى الوطني والدولي، داخل الجزائر تتحمل الشركة مسؤولية ضمان إمداد السوق الوطنية بالمواد البترولية والغازية، أما على الصعيد الدولي تقوم بثمين المحروقات الأولية والمكررة. تتمثل إحدى نقاط القوة الرئيسية لسوناطراك في احتياطاتها الكبيرة من المحروقات، موقعها الجغرافي الذي يمتاز بالقرب من السوق الأوروبية.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

علاوة على ذلك تعمل مرونة الشركة في طرق التصدير على تعزيز قدرتها على التكيف مع ظروف السوق المتغيرة. تعمل هذه العوامل مجتمعة على جعل سوناطراك كمورد موثوق به في سوق الطاقة الدولية. (سوناطراك، الحصيلة السنوية 2021، 2021، صفحة 40)، ويوضح الشكل (19.3) حجم المبيعات للمحروقات المسوقة سواء كانت على المستوى الوطني أو المستوى الدولي.

الشكل (19.3): حجم المبيعات للمحروقات المسوقة بمليون طن مكافئ خلال الفترة (2016-2022)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية لشركة سوناطراك

ثانيا : منتجات السوق الوطنية كما ذكرنا سابقا تعتبر شركة سوناطراك المورد الحصري للمنتجات البترولية والغازية للسوق الوطنية، حيث تتولى شركتها التابعة "نפטال" تسويق هذه المنتجات للمستهلكين في جميع أرجاء البلاد. ويقدم الشكل الموالي حجم مبيعات شركة سوناطراك في السوق الوطنية في سنة 2022.

الجدول (8.3): حجم مبيعات شركة سوناطراك في السوق الوطنية في سنة 2022.

المنتج	الغاز الطبيعي	غاز البترول المسال	منتجات مكررة
الحجم	50,2 مليار م ³	2,9 مليون طن	14,5 مليون طن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الحصيلة السنوية لشركة سوناطراك 2022

ثالثا : منتجات السوق الدولية لقد نجحت شركة سوناطراك في ترسيخ وجودها في سوق الطاقة العالمية، فهي تحتل مكانة بارزة في الأسواق الأوروبية. كما تسعى على توسيع عملياتها في مناطق اخرى مثل: آسيا وإفريقيا. وتصدر الشركة مجموعة واسعة من المنتجات، بما في ذلك:

1- الغاز الطبيعي: أشار تقرير الغاز العالمي إلى التطور الإيجابي الذي عرفته القارة الإفريقية، فقد زادت الكمية الإجمالية للغاز المستخرج من الحقول الإفريقية بمقدار 4 مليارات متر مكعب، ويعود هذا النمو القوي إلى كل من دولة الجزائر وموزامبيق، حيث عوض

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

أداهما القوي الانخفاض في الحقول الناضجة في مصر ونيجيريا. وقد وضع نفس التقرير أن الجزائر قد احتلت المركز السابع في ترتيب أكبر الدول المصدرة للغاز (Global Gas Report , 2024, pp. 27-29)

وقد استطاعت الجزائر استعادة المركز الأول من نيجيريا كأكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال في إفريقيا لأول مرة منذ 2010. بحيث تبرز تركيا كمستورد رئيسي للغاز الطبيعي المسال من الجزائر، حيث استوردت أكثر من 4.3 مليون طن، تليها فرنسا بإجمالي 3.2 مليون طن، وإيطاليا في المركز الثالث بإجمالي 1.8 مليون طن، وإسبانيا في المركز الرابع بإجمالي 1.4 مليون طن، فضلا عن الصين بإجمالي 0.4 مليون طن (Gaz naturel liquéfié: l'Algérie désormais premier exportateur en Afrique, 2024).

2- **النفط الخام:** تعتبر الجزائر أحد اللاعبين الرئيسيين في سوق النفط الإفريقية، بحيث شهدت زيادة كبيرة في صادراتها من النفط الخام خلال النصف الأول من سنة 2024. تظل فرنسا أكبر عميل للجزائر من حيث واردات النفط الخام بمتوسط 75 ألف برميل يوميا، تليها إسبانيا بمتوسط 65 ألف برميل يوميا، ومن بعدها إيطاليا بـ 47 ألف برميل يوميا. ومن ثم الهند وكوريا الجنوبية بمعدل 46 ألف برميل يوميا، 42 ألف برميل يوميا على التوالي (Aouadi, 2024).

ومما سبق نلاحظ أن الجزائر تقوم بتصدير كل من النفط الخام والغاز الطبيعي، كما تقوم بتصدير المنتجات المكررة، وسنوضح من خلال الجدول (9.3) توزيع حجم الصادرات حسب نوع المنتج.

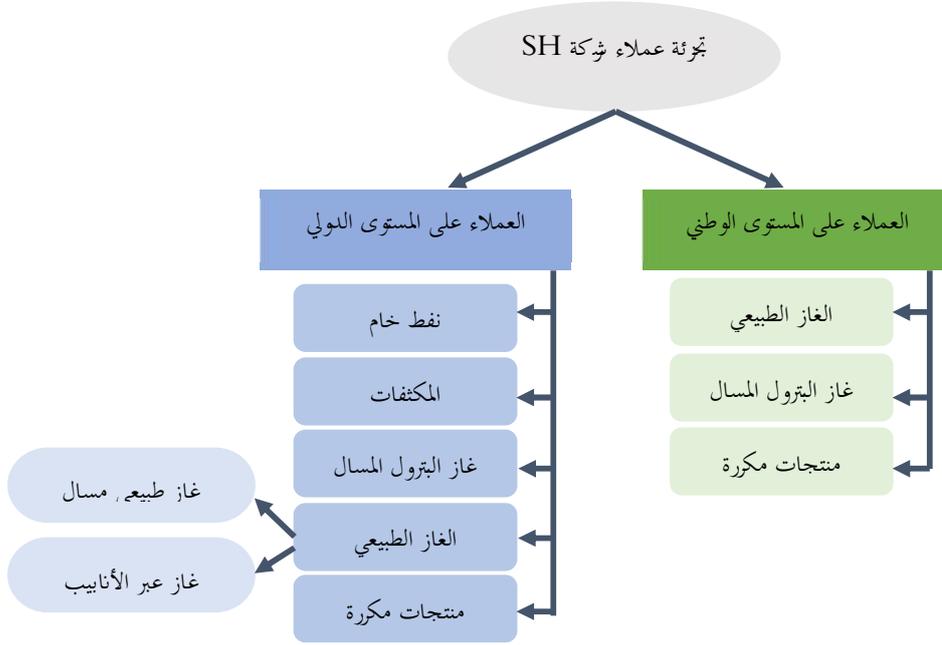
الجدول (9.3) توزيع حجم الصادرات حسب نوع المنتج في سنة 2022.

المنتج	النفط الخام	المكثفات	غاز البترول المسال	منتجات مكررة	الغاز الطبيعي	الغاز الطبيعي المسال
الحجم	18,8 مليون طن	3 مليون طن	6,1 مليون طن	14 مليون طن	36 مليار م ³	22 مليار م ³

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الحصيلة السنوية لشركة سوناطراك 2022

ومنه يمكننا أن نستنتج أن شركة سوناطراك تقوم بتجزئة عملائها إلى شرائح متميزة على أساس معيارين رئيسيين: التقسيم الجغرافي: يتم تصنيفهم إلى عملاء محليون وعملاء دوليين. نوع المنتج وهو تقسيم على أساس نوع المنتج وهو النفط الخام، الغاز الطبيعي بحيث تزود سوناطراك الأسواق المحلية والدولية بدرجات مختلفة من النفط الخام والغاز الطبيعي، كما تقدم مجموعة من المنتجات البترولية المكررة (بنزين، مازوت، وقود الطائرات...) وهذا ما سنلخصه في الشكل الموالي.

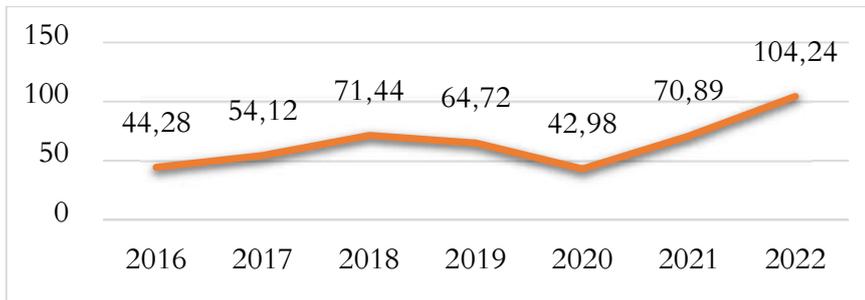
الشكل (20.3): تجزئة عملاء شركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة.

رابعا : أسعار النفط الجزائري مزيج الصحراء هو الاسم المرجعي لبرميل النفط الجزائري، والذي يتميز بخفته وانخفاض معدل الكبريت. يستخرج من حقول متعددة في الصحراء الجزائرية وهو خيار شائع للمصافي التي تسعى إلى إنتاج مشتقات خفيفة مثل البنزين والكيروسين. تبلغ كثافته النوعية حوالي 45 درجة ومحتوى كبريت 0.05 (ويكيبيديا، 2023). يوضح الشكل (21.3) تطور متوسط أسعار خام مزيج الصحراء في الفترة (2016-2022).

الشكل (21.3): متوسط سعر مزيج الصحراء (دولار أمريكي للبرميل)



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على تقارير سنوية لمنظمة أوابك

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

حسب الشكل (21.3) شهد متوسط أسعار خام مزيج الصحراء ارتفاعا في سنة 2018 من 44,28 دولارا إلى 71,44 دولارا للبرميل، ثم انخفض إلى أدنى مستوى له عند 42,98 دولارا للبرميل في سنة 2020. ومن ثم عاد لينتفش ليصل إلى ذروة جديدة عند 104,24 دولارا للبرميل في سنة 2022. ووفقا للتقرير السنوي لمنظمة أوبك قد حقق مزيج الصحراء الجزائري أعلى سعر بين الخامات ضمن سلة خامات أوبك، إذ بلغ 104,24 دولارا للبرميل، متجاوزا سعر الخام العربي الخفيف السعودي، بحوالي 2,60 دولارا (فؤاد علي، 2023، صفحة 66).

الفرع الثاني : الأداء المالي

يعبر الأداء المالي على النتيجة النهائية التي توصلت لها شركة سوناطراك خلال سنة معينة، يتم قياسه بمجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- 1- **العائد على الأصول:** كما هو متداول في الأدبيات النظرية، يعتبر العائد على الأصول (ROA) أحد أهم المؤشرات المالية ويتم حسابه كنسبة مئوية لحاصل قسمة صافي الأرباح على مجموع الأصول. وهو يعبر عن مدى كفاءة شركة سوناطراك في استغلال أصولها من أجل تحقيق عوائد مالية.
- 2- **هامش الربح الصافي:** هو مؤشر مالي يقيس الربح الذي تحققه شركة سوناطراك من إجمالي إيراداتها. يتم تعبير عنه كنسبة مئوية لحاصل قسمة النتيجة الصافية على رقم الأعمال. ويعبر الجدول (10.3) عن تطور هاته المؤشرات من سنة 2016-2022.

الجدول (10.3): تطور مؤشر العائد على الأصول (ROA) من سنة 2016-2022.

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	
1448	591	20	338	542	326	207	النتيجة الصافية
12655	14432	12055	11932	12747	10570	10088	مجموع الأصول
8909	5154	2855	4303	4481	4031	3398	رقم الأعمال
%16,25	%11,46	%0,70	%7,84	%12,09	%8,08	%6,09	هامش الربح الصافي
%11,44	%4,09	%0,16	%2,83	%4,25	%3,08	%2,05	ROA

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التقارير السنوية للشركة.

يمكننا تحليل معطيات الجدول (11.3) كما يلي:

النتيجة الصافية: إن النتيجة الصافية لشركة سوناطراك لم تكن مستقرة خلال الفترة (2016-2022)، حيث ارتفعت من 2016-2018، وانخفضت في الفترة (2019-2020)، ثم انتعشت خلال الفترة (2021-2022).

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

مؤشر العائد على الأصول وهامش الربح الصافي: يشير ارتفاع مؤشر ROA إلى قدرة شركة سوناطراك على تحقيق أرباح أكبر من الأصول التي تمتلكها مما يشير إلى كفاءة استخدام هذه الأصول، أما بخصوص ارتفاع مؤشر هامش الربح الصافي فهو يعكس قدرة الشركة على تحويل إيراداتها إلى أرباح، ونظرا لارتباط المؤشرين بشكل مباشر بالنتيجة الصافية فقد كان لهما نفس الاتجاه العام لها. فنلاحظ وجود ارتفاعات ملحوظة في بعض السنوات وانخفاضات حادة في سنوات أخرى، وهذه التقلبات هي نتيجة لعدة عوامل داخلية وخارجية، نذكر منها:

العوامل الخارجية: تتأثر النتيجة الصافية لشركة سوناطراك بشكل كبير بأسعار النفط العالمية، فخلال الفترة (2016-2018) ارتفع متوسط سعر البترول من 45 دولار للبرميل إلى 71,3 دولار؛ وكان هذا الارتفاع مدفوعا في المقام الأول باتفاقيات أوبك لخفض الإنتاج، والعقوبات الأمريكية على إيران بالإضافة إلى التوترات الجيوسياسية في الشرق الأوسط والتي أدت مجتمعة إلى خفض العروض العالمي مما أدى إلى ارتفاع الأسعار. ثم شهدت الفترة (2019-2020) انخفاضا في الأسعار بسبب جائحة كوفيد 19، وبسبب حرب الأسعار بين روسيا والسعودية سنة 2020 حيث قامت كلاهما بزيادة إنتاجها، مما أدى إلى زيادة العرض وتراجع الأسعار بشكل كبير. وفي الفترة (2021-2022) انتعشت أسعار النفط مع تعافي الاقتصاد العالمي من الجائحة وتساعد التوترات الجيوسياسية، وبالأخص الأزمة بين روسيا وأوكرانيا كلها أدت إلى زيادة الطلب العالمي مما دفع لارتفاع الأسعار، كما تتأثر أرباح الشركة بالسياسات الحكومية فكلما ارتفعت الضرائب والحماية البترولية أثرت سلبا على هامش الربح مما يؤدي إلى تراجع الأرباح.

العوامل الداخلية: تتأثر ربحية الشركة بعوامل داخلية مختلفة. يمكن أن تؤثر تكاليف التشغيل المتزايدة والأجور المرتفعة وتكاليف الصيانة المتزايدة سلبا على هامش الربح. غالبا ما تؤدي العمليات التشغيلية غير الفعالة إلى إهدار الموارد، مما يؤدي إلى زيادة التكاليف، كما أن حجم الاستثمارات يؤثر على ربحية في المدى القصير.

مما سبق نستنتج أن ربحية شركة سوناطراك تتأثر بمجموعة واسعة من العوامل. العوامل الداخلية هي العوامل التي تستطيع الشركة التحكم فيها. بينما العوامل الخارجية هي العوامل المرتبطة ببيئة الشركة ولا يمكن للشركة التحكم فيها، وهذا ما سنلخصه في الشكل (22.3)

الشكل (22.3): العوامل المؤثرة في ربحية شركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات ووثائق الشركة.

المبحث الرابع: مشاريع التحسين لشركة سوناطراك

ترغب شركة سوناطراك أن تصبح ضمن أفضل خمس شركات وطنية في قطاع النفط والغاز، لذلك قد طرحت مجموعة من المشاريع التي تسعى من خلالها لتحسين أدائها، وتختلف مجالات التحسين ولعل أهمها مشروع تحويل الموارد البشرية TRH، ومشروع .SAP.

المطلب الأول: مشروع تحويل الموارد البشرية TRH:

شرعت سوناطراك بإطلاق مبادرة استراتيجية واسعة النطاق تهدف إلى التميز وتحسين الكفاءة التشغيلية، وذلك من أجل تحسين مكانة الشركة على الصعيد العالمي. وتعتبر الموارد البشرية محورا أساسيا ضمن هذه المبادرة، بحيث تم إطلاق مشروع تحويل الموارد البشرية المعروفة باختصار TRH في سنة 2018، والذي يهدف إلى إحداث تحول نوعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركة (Sonatrach News N°10, 2018, p. 03).

أنشأت سوناطراك بموجب القرار رقم 69/DG الصادر بتاريخ 31 يناير 2021 إدارة مشروع تحول الموارد البشرية. تتبع هذه الإدارة إلى المديرية العامة للموارد البشرية وتتكون من:

- فريق عمل مركزي: يرأسه مدير المشروع ويشمل أربعة رؤساء فرق متخصصين في مجالات المسارات المهنية، والعمليات، وإدارة التغيير، وإدارة المشاريع.
- فرق مشروع في المقر الرئيسي والفروع: تعمل هذه الفرق لدعم مبادرات الفريق المركزي. (Sonatrach, TRH La Lettre N°1, 2021, p. 03) وقد تجسدت التزامات مشروع TRH بشكل عملي من خلال إعادة هيكلة أربعة من أهم عمليات الموارد البشرية وهي التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، تسيير المسارات المهنية. ونلخص أهم ما جاء به مشروع TRH في الشكل الموالي

الشكل (23.3): أساسيات تطبيق مشروع TRH



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

الفرع الأول : التوظيف

تهدف شركة سوناطراك من خلال مشروع TRH إلى التحسين من عملية التوظيف وذلك من خلال تعزيز ثقافة تكافؤ الفرص وتطبيق إجراءات عادلة وشفافة، وذلك من أجل استقطاب المرشحين المؤهلين واختيار الأفضل من بينهم وفي الأخير ودعم عملية اندماج العاملين الجدد. ولضمان الوصول إلى هذا الهدف وضعت سوناطراك أربعة مبادئ أساسية لعملية التوظيف وهي:

- تأسيس علامة تجارية واضحة وجذابة لشركة سوناطراك: وذلك من خلال بناء صورة قوية لدى العاملين الحاليين والمستقبليين لجذب أفضل المواهب وتعزيز الرضا الوظيفي؛
- ضمان تنوع قنوات التوظيف: تهدف الشركة من خلال مشروع TRH إلى تنوع مصادر التوظيف لكي تصل إلى مجموعة أوسع من المرشحين المؤهلين، ويوضح الشكل (24.3) هذا التنوع؛
- تطبيق عملية توظيف مبسطة ورقمية: الاعتماد على التكنولوجيا لتبسيط عملية التوظيف وتحسين تجربة المرشح؛
- دمج العاملين الجدد بطريقة فعالة ومشجعة: تنفيذ عملية دمج منظمة وداعمة لمساعدة العامل الجديد بالشركة على الاندماج في ثقافة الشركة والفريق (Sonatrach, La lettre N° Spécial, p. 06)

الشكل (24.3): مصادر التوظيف حسب مشروع TRH



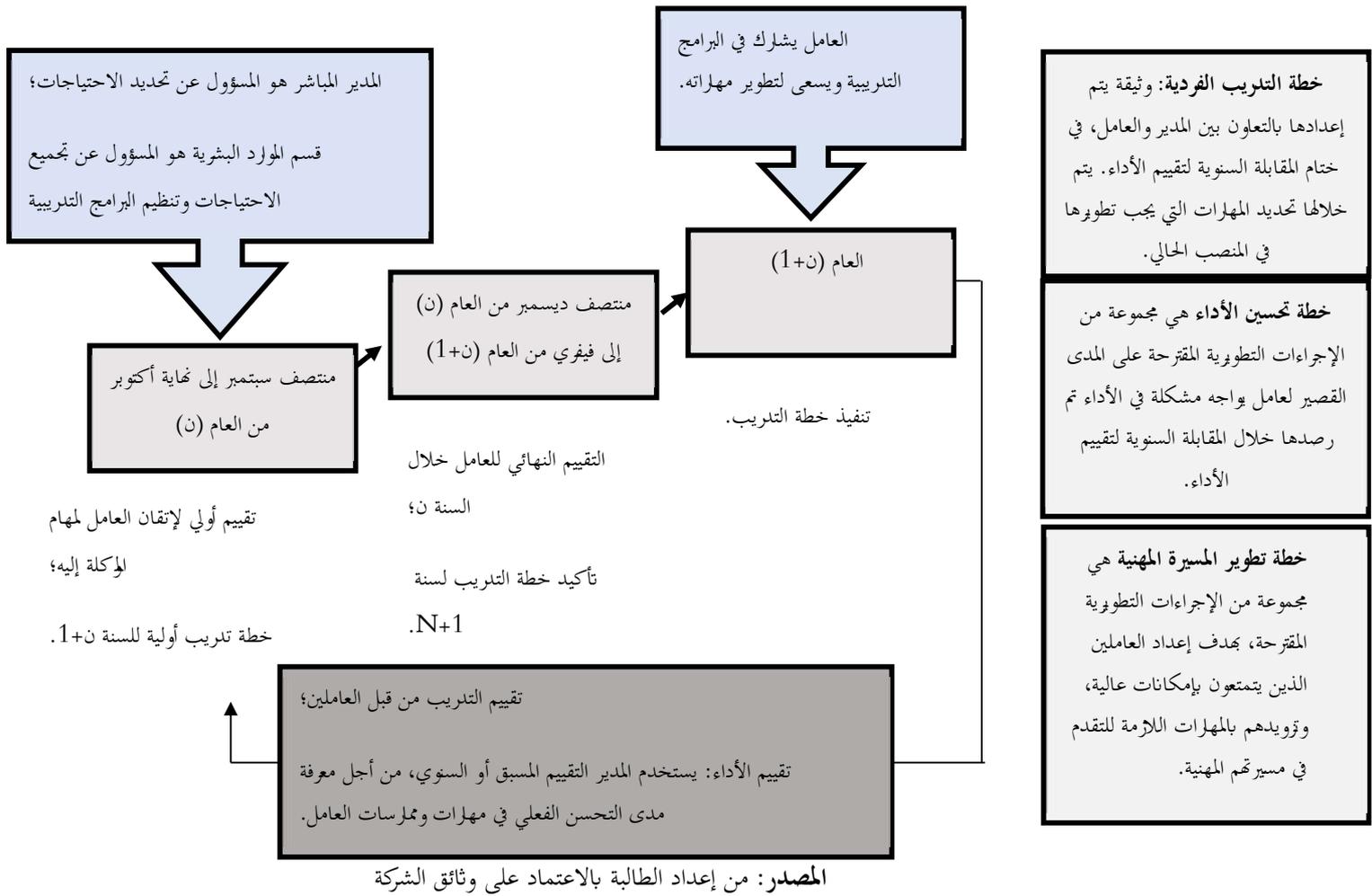
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

الفرع الثاني : التدريب

تهدف شركة سوناطراك إلى تطوير الإجراءات التدريبية الخاصة بها، لذلك تقوم بتطوير نظام تدريب جديد يعتمد على أساليب التعلم التقليدية والالكترونية. وتخضع حاليا المواد التدريبية التي تم إعدادها للمراجعة قبل طرحها على العاملين. كما تم تحديد العاملين الذين هم بحاجة إلى التدريب (Sonatrach, TRH La Lettre N°3, p. 06). ويلخص الشكل الموالي هذا النظام.

الشكل (25.3): الخطة التدريبية في مشروع TRH



الفرع الثالث : إدارة المسارات المهنية

يسعى مشروع TRH إلى وضع نظام أكثر انسيابية وشفافية يتضمن مسارات وظيفية واضحة، وسيعتمد هذا النظام على بطاقة المنصب التي تحدد المسؤوليات الفردية والمسؤوليات المشتركة والكفاءات الفنية والسلوكية... (Sonatrach, TRH La Lettre N°2, p. 03)

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

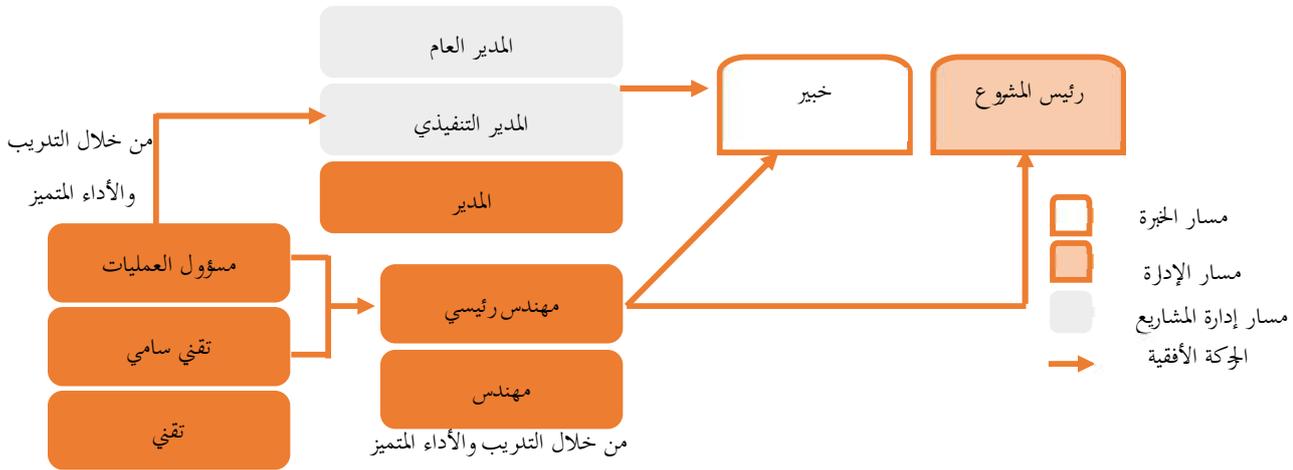
كما حددت الشركة الشروط التي يجب توفرها في العامل للانتقال إلى وظيفة جديدة:

- أداء ممتاز: يجب أن يتجاوز أداء العامل في منصبه الحالي التوقعات؛
- كفاءات عالية: يجب أن يمتلك العامل المهارات الفنية والسلوكية المطلوبة للمنصب الجديد أو أكثر؛
- إمكانات عالية: يجب أن يكون لدى العامل القدرة على أداء مهام المنصب الجديد بنجاح؛
- توفر الوظيفة: يجب أن يكون المنصب الجديد شاغراً. (La lettre N° Spécial, 2022, p. 15)

يتم تقييم الكفاءات التي يجب أن يتحلى بها كل عامل وفقاً لمرجعين اثنين: مرجع الكفاءات الفنية وهو يضم أكثر من 2000 كفاءة موصوفة بأربعة مستويات إتقان وتغطي مختلف مجالات عمل سوناطراك، مرجع الكفاءات السلوكية وهو يضم جميع الكفاءات السلوكية التي يجب أن يتقنها كل عامل. وهو ينقسم إلى أربعة محاور رئيسية: الأداء، السلامة والموثوقية، المشاركة والتغيير. (Sonatrach, TRH La Lettre N°3, p. 03)

كما تطرق مشروع TRH إلى عملية تخطيط الخلافة بحيث يجب تحديد خليفة واحد على المدى القصير وخليفين على المدى المتوسط لكل منصب قيادي شاغر. ويخضع هؤلاء العاملين لخطط تطوير مخصصة، تشمل دورات تدريبية وأنشطة عملية لتزويدهم بالمهارات المطلوبة للمنصب المستقبلي. (La lettre N° Spécial, 2022, p. 18). ويوضح الشكل (26.3) كيفية الترفي حسب مشروع TRH.

الشكل (26.3): المسار الوظيفي المهني في TRH



المصدر: (Sonatrach, La lettre N° Spécial, p. 16)

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

الفرع الرابع : إدارة الأداء

تسعى شركة سوناطراك لتطبيق نظام إدارة الأداء الذي يربط تقييم الأداء بأهداف محددة مسبقا، وتحدد بالرجوع إلى مهارات وقدرات العامل. ويضمن هذا النهج تقييما عادلا وموضوعيا لأداء الفردي والجماعي (Sonatrach, La lettre N° Spécial, p. 10). ويوضح الشكل (27.3) سيرورة نظام تقييم الأداء الذي تسعى سوناطراك لتطبيقه.

الشكل (27.3): سيرورة نظام تقييم الأداء حسب مشروع TRH



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق شركة سوناطراك

الفرع الخامس : نظام الحوافز

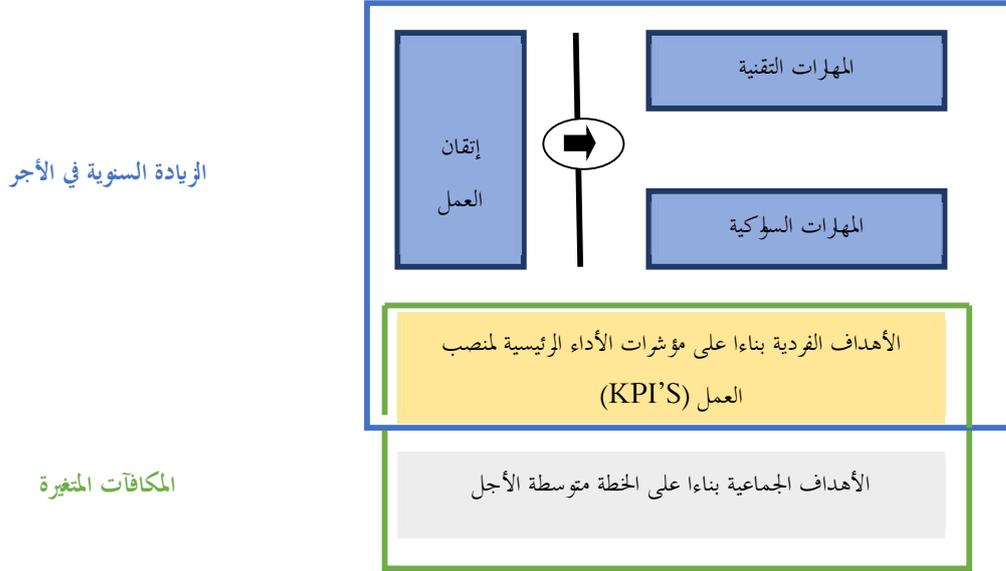
تسعى شركة سوناطراك إلى تطوير نظام الحوافز الحالي، والذي يتمحور حول الزيادات السنوية في الأجور والمكافآت المتغيرة. وتعتبر شركة هذا النظام أداة استراتيجية لتحويل الموارد البشرية. يقوم نظام الحوافز على ركيزتين أساسيتين وهما:

- **الزيادة السنوية في الأجور:** يتم حساب الزيادة السنوية في الأجر على أساس الأهداف الفردية، مستوى الأداء والراتب الأساسي للعامل. ويتم حساب الزيادة كنسبة مئوية تضاف إلى الراتب الأساسي، تمنح هذه الزيادة لجميع العاملين الدائمين باستثناء المديرين التنفيذيين.
- **المكافآت المتغيرة:** يتم منح المكافآت المتغيرة للعاملين المؤهلين بناءً على تحقيقهم للأهداف الفردية والجماعية التي تم تحديدها في بداية العام. ترتبط قيمة المكافأة بمستوى تحقيق الأهداف. (Sonatrach, TRH La Lettre N°5, p. 04)، ويوضح الشكل الموالي آلية عمل النظام.

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

ويوضح الشكل (28.3) كيفية عمل نظام الحوافز الذي ترغب شركة سوناطراك في تطبيقه من خلال مشروع TRH.

الشكل (28.3): آلية عمل نظام الحوافز حسب مشروع TRH



المصدر : (Sonatrach, La lettre N° Spécial, p. 11)

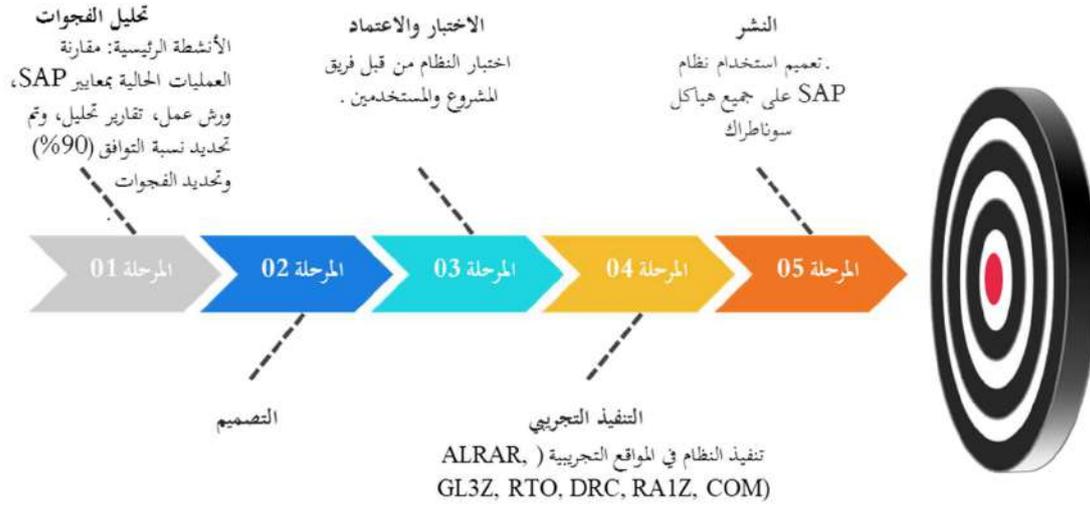
المطلب الثاني : مشروع تنفيذ نظام SAP

تهدف استراتيجية SH2030 إلى إحداث تغيير جذري داخل شركة سوناطراك من أجل تحسين الكفاءة ومواءمتها مع أفضل الممارسات العالمية. وكان أحد التحديات الرئيسية هو الافتقار إلى تدفق المعلومات المتزامن والموحد عبر الشركات التابعة. وكحل لها، قررت الإدارة تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وقد اختارت شركة سوناطراك شركة SAP كمورد لنظام نظرا لخبرته القوية في حلول النفط والغاز. ستطور سوناطراك خارطة طريق بالتعاون مع شركة SAP وشركات استشارية أخرى، والتي ستحدد من خلالها الخطوات اللازمة لتحسين عملية التنفيذ وتحقيق أقصى قدر من الأداء والتطوير في الوقت المناسب.

مشروع SH One هو مشروع جار التنفيذ يهدف في مرحلته الأولى إلى تنفيذ الأساس لنظام تخطيط موارد المؤسسات SAP (ERP)، وذلك من خلال تغطية الوظائف الشاملة التالية: المالية، والشراء واللوجستيات، والموارد البشرية، وإدارة المشاريع، والصيانة، بالإضافة إلى وظائف الإنتاج النهائي والمبيعات والتوزيع (Sonatrach Newsletter , p. 02)

استلزم تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسات SAP (ERP) حتى الآن مشاركة حوالي 250 مهندساً وكادراً ومديراً، بالإضافة إلى 60 مستخدماً رئيسياً و205 مستخدماً متقدماً على مستوى مختلف المواقع التجريبية. بحيث تم تنفيذه من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة وهذا ما يوضحه الشكل (29.3).

الشكل (29.3): خطوات تنفيذ نظام SAP في شركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الشركة

المطلب الثالث: مشاريع في مجالات مختلفة

كما تمتلك شركة سوناطراك مشاريع متعددة تهدف من خلالها إلى تحسين صورتها وأدائها الاستراتيجي نذكر منها :

مبادرات شركة سوناطراك لتحسين التكاليف: قامت شركة سوناطراك بإطلاق مشروع تحسين التكاليف، بحيث يهدف إلى تنفيذ برنامج مستدام لخفض التكاليف وتنفيذ إجراءات ملموسة في هذا الخصوص، مما يمكن الشركة من تعزيز المرونة وضمان استدامة وربحية على المدى المتوسط والطويل. وينقسم هذا المشروع إلى مرحلتين هما: التعاون مع الفرق في جميع أنحاء شركة سوناطراك لمراجعة وتحسين ميزانيات التشغيل، والعمل على نشر وغرس ثقافة تحسين التكلفة لدى جميع عمال الشركة. (Sonatrach News,

L'optimisation des coûts a sonatrach: une action corporate a long terme, 2020, p. 07)

التزام شركة سوناطراك الأخلاقي: تسعى شركة سوناطراك للحصول على معيار ISO 37001 و ISO2600. يتعلق المعيار الأول بالممارسات الأخلاقية في سلوك الأعمال داخل سوناطراك، كما تهدف إلى تعزيز ثقافة الشفافية والنزاهة مع تطبيق وسائل الرقابة المناسبة القادرة على ضمان حماية الشركة وأصولها وعاملاتها ضد كافة الممارسات الإجرامية، أما فيما يتعلق بتطبيق معيار ISO26000

الفصل الثالث واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك

المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ويعكس الالتزام المجتمعي لسوناطراك تجاه الجماعات المحلية فيما يتعلق بتأثير قراراتها وأنشطتها على التنمية المحلية والبيئة (SONATRACH NEWS N°35, 2022, p. 41).

خلاصة الفصل :

قمنا بالتطرق في هذا الفصل لواقع الموارد غير ملموسة وذلك من خلال دراسة الموارد البشرية (المعرفة، المهارات، القيم الشخصية) والموارد التنظيمية (هيكل تنظيمي، اتجاه استراتيجي، علاقات العمل، نظام المعلومات، ثقافة الشركة)، الموارد العلائقية (علاقات مع المنافسين والعملاء والمسؤولية الاجتماعية). وقد توصلنا إلى أن شركة سوناطراك تمتلك موارد غير ملموسة متنوعة وهائلة، لكن في كل بعد لديها نقاط قوة يجب تعزيزها ونقاط ضعف يجب معالجتها (سيتم التطرق لها بالتفصيل في الفصول اللاحقة).

وتوصلنا من خلال تحليل الأداء الاستراتيجي أن شركة سوناطراك تستثمر مبالغ كبيرة من أجل تطوير مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية وتقديم حوافز ماليو، وأن العمليات الداخلية للشركة تنقسم حسب الأنشطة الرئيسية وان مؤشرات الأداء الرئيسية تختلف باختلاف النشاط، كما أنها تتبنى مجموعة من السياسات لتقليل حوادث العمل، وتسعى لتقليل تأثيرها البيئي وبصمتها الكربونية. وتقوم الشركة بتسويق منتجاتها النفطية والغازية في السوق الدولية على شكل صادرات وفي السوق الوطنية من أجل تحقيق العوائد المالية.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :

تعد المنهجية والأدوات المستخدمة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تنفيذ الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض منهجي متكامل يوضح خطوات إجراء البحث، يتضمن الفصل مناقشة شاملة للإطار المنهجي للدراسة والنموذج المعتمد. مع تسليط الضوء على الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها. وتبرز أهمية اختيار الأساليب والأدوات المناسبة في الدور المحوري الذي تؤديه في جمع المعلومات وتنظيمها وفحصها بدقة وفعالية، مما يساهم في تعزيز الدقة والموثوقية العلمية للبحث. وقد تم تنظيم هذا الفصل كما يلي :

- المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني : بناء وتصميم نموذج الدراسة
- المبحث الثالث : أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
- المبحث الرابع : قياس وتقييم أداة الدراسة

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

سيتناول هذا المبحث المنهجية الذي تم تبنيه في هذا الدراسة، حيث يوضح الإجراءات التي تم إتباعها والأساليب المستخدمة من أجل الفهم الجيد لمشكلة البحث.

المطلب الأول : منهج ومبررات اختيار الميدان للدراسة

يعد اختيار منهج الدراسة وتحديد ميدانها من الخطوات الأساسية لتحقيق أهداف البحث والوصول إلى النتائج المرجوة، حيث يعتمد نجاح الدراسة على مدى ملاءمة المنهج المستخدم لطبيعة المشكلة البحثية، وكذلك ارتباط الميدان بموضوع البحث. بناء على ذلك يتناول هذا المطلب عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم مع توضيح مبررات اختيار ميدان الدراسة.

الفرع الأول : منهج الدراسة

عرف Pandey & Pandey منهج الدراسة على أنه الإطار الذي يستخدم كدليل في جمع البيانات وتحليلها؛ أي هو المخطط الأساسي لقياس جمع البيانات وتحليلها (Pandey & Pandey, 2015, p. 18). أما محمد سرحان علي الحمودي فعرفه على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما (محمد سرحان علي الحمودي، 2019، صفحة 35). مما سبق نستنتج أن منهج الدراسة هو الذي يساعد الباحث على إتباع خطوات متسلسلة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، وقد تناولت الأدبيات النظرية العديد من المناهج البحثية ومنها المنهج التاريخي، المنهج الوصفي، المنهج التجريبي....

عرف Pandey & Pandey المنهج الوصفي على أنه دراسة الظواهر الاجتماعية من خلال جمع البيانات من عينة صغيرة أو شرائح واسعة من المجتمع. ويركز هذا المنهج على دراسة الموضوع في الوقت الحاضر، ويسعى لتحديد الظاهرة وإعطاء تفسيرات لوضعها الراهن (Pandey & Pandey, 2015, p. 84)؛ كما عرف على أنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها (محمد سرحان علي الحمودي، 2019، صفحة 46). إن الغرض من إجراء دراستنا الحالية هو محاولة التعرف على واقع الموارد غير الملموسة في الشركة محل الدراسة من خلال التعرف على أهم هاته الموارد ومن ثم التحقيق في المعيقات التي تمنع من الاستغلال الأمثل لها. كما تهدف لدراسة واقع قياس الأداء الاستراتيجي والتعرف على أهم المؤشرات التي تعتمد عليها الشركة، والتوصل إلى المشاكل التي يعاني منها نظام قياس الأداء داخل الشركة. وفي الأخير دراسة العلاقة الإحصائية بين متغيرات الدراسة. لذلك يعتبر المنهج الوصفي هو المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الثاني : أسباب اختيار شركة سوناطراك كميدان للدراسة

تعتبر سوناطراك شركة جزائرية مبتكرة في الأسواق المحلية ولها مكانتها في الأسواق الدولية، وقد ساهمت عدة أسباب في اتخاذ قرار اختيار شركة سوناطراك كميدان للدراسة، ولعل من أهمها :

- في بداية الأمر كان اهتمامنا الأول بالشركات الصغيرة والمتوسطة كميديان للدراسة، ولكن بعد التشاور مع العديد من الباحثين والمهنيين العاملين داخل هذه الشركات اتضح لنا أن معظم هذه الشركات تفتقر للتوجه الاستراتيجي، وبالتالي تحول الاهتمام نحو شركة سوناطراك والتي لديها استراتيجية طويلة الأجل، والتي تم إضفاء الطابع الرسمي عليها في مشروع SH 2030؛
- استراتيجية SH2030 هي استراتيجية شركة سوناطراك لسنة 2030، والتي تهدف للقيام بمجموعة من التغييرات للشركة، ومن بينها مشروع TRH (تحويل الموارد البشرية)، SAP ERP (تبنى نظام تخطيط موارد الشركة)... بحيث تم تكليف مشروع SH2030 لشركة الاستشارات الأمريكية Boston Consulting Group (BCG) والذي تم الإعلان عنه في سنة 2018، كما نلاحظ أن هذا المشروع يهتم بتطوير الموارد غير الملموسة للشركة لذلك أردنا التأكد من مدى تحقيق أهداف المشروع وهل أثرت على أداء الموارد غير الملموسة؛
- البيانات المتاحة فيمكن الوصول للتقارير السنوية والمنشورات الخاصة بالشركة فهي متواجدة في الموقع الإلكتروني.

المطلب الثاني : عينة ومجتمع الدراسة

بغية تحقيق أهداف الدراسة والوصول إل النتائج المرجوة، قد يختار الطالب إحدى الطريقتين لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة، فهو إما يقوم بعملية المسح الشامل لمجتمع الدراسة، أو يقوم بأخذ عينة من هذا المجتمع.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

عرف **Pandey & Pandey** مجتمع الدراسة على أنه كتلة الملاحظات بأكملها، وهي المجموعة الأم التي سيتم تشكيل العينة منها (Pandey & Pandey, 2015, p. 40). أما محمد سرحان علي المحمودي فيراه على أنه المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدراسة، ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع.. (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 158)

حسب آخر تقرير لشركة سوناطراك بلغ التعداد الإجمالي للعاملين 65991، وهي مقسمة حسب المستويات الإدارية إدارات (29143)، عمال التحكم (23232)، وعمال التنفيذ (2984). ولكن مجتمع الدراسة يقتصر على الإدارات فقط والتي تعمل بنشاط الاستكشاف والإنتاج والبالغ عددهم 10432 إطارا، لأننا قمنا بالتوزيع الورقي في كل من مديرية الإنتاج حوض بركاوي، ومديرية الإنتاج في حاسي مسعود وحاسي الرمل. وفي نفس الوقت تم التوزيع الإلكتروني على إدارات الشركة عبر موقع LinkedIn وقد كانت نسبة الاستجابة منخفضة في الأنشطة الأخرى، لذلك اقتصرت الدراسة على الإدارات العاملة في نشاط الاستكشاف والإنتاج.

الفرع الثاني : عينة الدراسة

عرف **Pandey & Pandey** عينة الدراسة على أنها نسبة صغيرة من المجتمع التي تم اختياره للمراقبة والتحليل، وهي عبارة عن مجموعة تتكون من جزء أو مجموعة فرعية من الكائنات أو الأفراد من المجتمع والتي يتم اختبارها لغرض صريح وهو تمثيل المجتمع. ومن خلال ملاحظة خصائص العينة، يمكن للباحث التوصل إلى استنتاجات معينة حول خصائص المجتمع الذي تم سحبها منه (Pandey & Pandey, 2015, p. 43). أما محمد سرحان علي المحمودي فقد عرفها على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة

يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 160)

تقتصر عينة الدراسة على فئة محددة (الإطارات) من العاملين في الشركة محل الدراسة والتي تمتاز بخصائص معينة، ويسمى هذا النوع بالعينة الغرضية (القصدية) وسميت هذه العينة بهذا الاسم نظراً لأن الباحث يقوم باختيارها طبقاً للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث، ويتم اختيارها على أساس توفر صفات محددة في مفردات العينة تكون هي الصفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 176).

في بداية الأمر كانت عينة الدراسة مقتصرة على الإطارات السامية نظراً لأهم الأثر ملاءمة للإجابة على الاستبانة، إلا أن كثرة انشغالهم حالت دون تحقيق ذلك، لذلك قمنا بتوسيع عينة الدراسة لتشمل الإطارات، وسبب اختيار هذه الفئة هي: فغالبا ما يكون لدى إطارات الشركة نظرة أوسع حول استراتيجية الشركة وأهدافها؛ ويكون لديهم فهم أشمل حول الموارد غير الملموسة وإمكانيات الشركة، مما قد يعزز من جودة البيانات التي نحصل عليها.

وتم الاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون في تحديد عينة الدراسة اللازمة للمعالجة والتحليل في دراستنا الحالية وهي كالتالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

- N: حجم المجتمع؛
- Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)؛
- q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)؛
- P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50).

بعد تطبيق المعادلة السابقة على مجتمع الدراسة كانت النتيجة تساوي 371 إطاراً. اعتمدنا على التوزيع الورقي بحيث توجهنا بصفة مباشرة لكل من مديرية الإنتاج HBK ومديرية الإنتاج HMD، ولكن في البداية كانت الاستجابات ضعيفة، لذلك قمنا بالتوزيع في مديرية التنقيب HMD ومديرية الإنتاج حاسي الرمل بصفة غير مباشرة. وفي نفس الوقت قمنا بتوزيع الالكتروني، وبعد مختلف المحاولات التي قمنا بها لنشر الاستبانة والتي امتدت من الفترة 01 أكتوبر 2023 إلى غاية 31 ديسمبر 2023، تمكنا من جمع عينة حجمها 440 إطاراً، والجدول (1.4). يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول (1.4): توزيع أفراد عينة الدراسة

الاستبيانات المقبولة	الاستبيانات المرفوضة	الاستبيانات الضائعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الموزعة أو عدد الفقرات على الرابط	
100	25	75	125	200	مديرية الإنتاج HBK
97	13	40	110	150	مديرية التنقيب HMD
78	07	115	85	200	مديرية الإنتاج HMD
35	03	22	38	60	مديرية الإنتاج حاسي الرمل
130	19	101	149	250	التوزيع الالكتروني
440	67	353	507	860	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على Google forms والاستبيانات.

وبناءً على الجدول (4.1) تم توزيع 868 استبانة، ومع ذلك تم إرجاع 507 استبانة فقط وهذا يشير إلى وجود فارق كبير قدره 353 استبانة. ويمكن أن يعزى هذا الفارق إلى عدم تجاوب جميع العاملين، كما أن في النسخة الالكترونية هناك من ينقر على الرابط ثم لا يقوم بالإجابة ولكن الموقع يقوم بحسابه. كما تم إلغاء 67 استبانة لعدم صلاحيتها إما لأنها غير مكتملة فحسب Hair & Al تلغى الاستبانة عندما تتجاوز كمية البيانات المفقودة 15%، أو إذا كانت نسبة عالية من الاستجابات مفقودة لمؤشر واحد (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 56). كما تم إلغاء الاستبيانات التي لديها نفس الإجابة لكل الفقرات.

المطلب الثالث : مصادر جمع البيانات

لقد اعتمدت الدراسة الحالية على مصادر متنوعة من أجل الوصول إلى المعلومات اللازمة سواء في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي.

المصادر الأولية: المصادر التي دونت وسجلت بياناتها ومعلوماتها بشكل مباشر بواسطة الشخص أو الجهة المعنية بجمع تلك المعلومات ونشرها (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 121).

المصادر الثانوية: المصادر التي تنقل معلوماتها عن المصادر الأولية بشكل مباشر أو غير مباشر (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، صفحة 123)

اعتمدت الدراسة في جمع المعلومات النظرية على المصادر الأولية، وفي حالة تعذر الوصول إليها تم اللجوء إلى المصادر الثانوية، بحيث تنوعت المصادر والمراجع باللغتين العربية والأجنبية والتي اشتملت على كتب، مقالات، دوريات، مواقع إلكترونية... حيث نعرض في الجدول أدناه تفاصيل هذه المراجع المستخدمة.

الجدول (2.4): المراجع المستخدمة في إعداد الدراسة

اللغة الأجنبية		اللغة العربية		
النسبة (%)	العدد	النسبة (%)	العدد	
21.51%	57	5.26%	01	الكتب
59.25%	157	36.84%	07	المجلات
0.75%	02	5.26%	01	الملتقيات
1.51%	04	21.05%	04	أطروحات ومطبوعات الجامعة
4.15%	11	10.53%	02	تقارير
9.06%	24	10.53%	02	تقارير ووثائق الشركة
3.77%	10	10.53%	02	مواقع الانترنت
100%	265	100%	19	المجموع
93.31%		6.69%		نسبة اللغة إلى إجمالي المراجع
284 مرجعا				إجمالي المراجع المستخدمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على قائمة المراجع

المبحث الثاني : بناء وتصميم نموذج الدراسة

يعتبر نموذج الدراسة شرحا تفصيليا للتصور الشامل للطالب حول العلاقات التي تربط بين متغيرات الدراسة، وهو بمثابة خريطة منهجية تهدف إلى إسقاط الأبعاد النظرية على واقع الشركة محل الدراسة. لذلك يتناول هذا المبحث أهم الخطوات التي تم اتخاذها في بناء وتصميم نموذج الدراسة.

المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية

بعد حصر الأبعاد المتعلقة بالموارد غير الملموسة من خلال مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية، تم التوجه إلى الشركة محل الدراسة لتحديد الأبعاد الأكثر أهمية بالنسبة لها، وذلك من خلال القيام بمجموعة من المقابلات مع إطارات الشركة تشغل مناصب مختلفة، بحيث تم خلال هاته المقابلات عرض المؤشرات الفرعية في كل بعد (البشري، التنظيمي، العلائقي) على المبحوثين، ومن ثم طلب منهم تحديد الموارد الأكثر تأثير على أداء الشركة.

الفرع الأول : تحديد الموارد البشرية

انطلاقاً من الأدبيات النظرية والتطبيقية، تم تحديد الأبعاد التالية للموارد البشرية وهي : مهارة العامل، معرفة العامل، القيم الشخصية، الرشاقة الفكرية، الابتكار الفردي. كما تم من خلال المقابلات تحديد الموارد الأكثر أهمية بالنسبة لشركة سوناطراك، وهو ما يوضحه الشكل أدناه.

الجدول (3.4): الموارد البشرية الأكثر أهمية حسب رأي المبحوثين

المهارة	المعرفة	القيم	الابتكار الفردي	الرشاقة الفكرية	
	X	X	X		رئيس قسم الموارد البشرية HBK
	X	X			إطار في قسم الصيانة -حاسي الرمل-
	X	X	X		مدير الشؤون الاجتماعية -ورقلة-
	X	X			إطار في قسم الاستغلال HMD
	X	X	X	X	إطار في مصلحة تسيير المهارات المهنية HMD
	X	X	X	X	رئيس مصلحة الميكانيك الصناعية HBK
	X				إطار في قسم الموارد البشرية -حاسي الرمل-
	X	X		X	رئيس قسم المالية HBK
	X				رئيس قسم الصحة والسلامة المهنية HBK
	X				إطار في قسم الموارد البشرية HMD

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المقابلات

نلاحظ من الجدول (3.4) تأكيد الباحثين في جميع المقابلات على الدور المهم للمهارات والمعرفة داخل الشركة؛ وهذا يتوافق مع الدراسات الأدبية التي تؤكد على أهمية امتلاك المعرفة والمهارة من أجل سيورة العمل داخل الشركة. إلا أننا لاحظنا أن هناك تباين في ترتيب الأولويات بين الإطارات التقنية والإدارية؛ بحيث الإطارات التقنية تعطي الأولوية للمهارات، أما الإطارات الإدارية فتهتم بالمعرفة ومن ثم المهارات. أما بالنسبة للقيم فقد أكد 70% من الباحثين على أهميتها بالنسبة للشركة، بحيث أكدوا على أهمية مبادئ وقيم العامل في بناء شخصيته وأسلوبه داخل العمل. في المقابل، أبدى 30% من الباحثين وجهة نظر سلبية، معتبرين أن العاملين يفتقرون للقيم السليمة وأن هناك خلل في نظام القيم الخاص بهم. أما بالنسبة للرشاقة الفكرية ومستوى الابتكار الفكري فقد كشفت الدراسة عن مستويات منخفضة بحيث كانت نسبتها على التوالي 30% و 20%، وأكد لنا أغلب الباحثين أن العاملين يفتقرون للمرونة والقابلية للتغير، ويعتبر البعض أن طبيعة العمل ومركزية الإدارة هما سبب في ضعف مستوى الابتكار الفردي.

الفرع الثاني : تحديد الموارد التنظيمية

انطلاقاً من الأدبيات النظرية والتطبيقية، تم تحديد الأبعاد التالية للموارد التنظيمية وهي : الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، علاقات العمل، الاتجاه الاستراتيجي، نظم المعلومات، الروتين التنظيمي، براءات الاختراع والتراخيص. كما تم من خلال المقابلات تحديد الموارد الأكثر أهمية بالنسبة لشركة سوناطراك، وهو ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (4.4): الموارد التنظيمية الأكثر أهمية حسب رأي الباحثين

الاتجاه الاستراتيجي	الثقافة	الهيكل	الروتين	علاقات العمل	نظم المعلومات	الملكية الفكرية	الاتجاه الاستراتيجي
X	X	X	X	X	X		رئيس قسم الموارد البشرية HBK
X	X	X		X	X		إطار في قسم الصيانة -حاسي الرمل-
X	X	X		X	X	X	مدير الشؤون الاجتماعية -ورقلة-
X	X	X			X		إطار في قسم الاستغلال HMD
X	X	X		X	X	X	إطار في مصلحة تسيير المهارات المهنية HMD
	X	X	X	X	X		رئيس مصلحة الميكانيك الصناعية HBK
X	X	X		X	X		إطار في قسم الموارد البشرية -حاسي الرمل-
X	X	X		X	X	X	رئيس قسم المالية HBK

الاتجاه الاستراتيجي	الملكية الفكرية	نظم المعلومات	علاقات العمل	الروتين	الهيكل	الثقافة	
X		X	X		X		رئيس قسم الصحة والسلامة المهنية HBK
		X	X		X	X	إطار في قسم الموارد البشرية HMD

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج المقابلات

أظهرت المقابلات حسب الجدول (4.4) إجماعاً على أهمية كل من الهيكل التنظيمي ونظم المعلومات في أداء الشركة محل الدراسة، بحيث أكدت لنا المقابلات على أن الشركة تشدد على احترام التسلسل الهرمي واللوائح من أجل القيام بالعمل، وقد أعرب معظم الباحثين على رضاهم على نظم المعلومات، مؤكدين على مساهمتها في عملية صنع القرار. أما بخصوص علاقات العمل فقد أكد 90% من الباحثين على أهميتها، فحسب رأيهم أن العامل الذي لديه علاقات جيدة يستطيع العمل بفعالية أكثر من غيره، أما 10% المتبقية فقد أكدت لنا وجود علاقات عدوانية بين الأقسام، شبيهة بالأحزاب السياسية، حيث يسعى كل قسم لتحقيق مصالحه الشخصية؛ بخصوص الثقافة التنظيمية فقد أكد 80% من الباحثين على أهميتها للشركة، ولكن هنا اتفاق على أن ثقافة الشركة ضعيفة مما قد يؤثر سلباً على أدائها، وأما الاتجاه الاستراتيجي فقد أكد 80% من الباحثين على دور الاستراتيجية والأهداف في رسم الاتجاه المستقبلي للشركة محل الدراسة، ولكن 20% من الباحثين يعتقدون أن الشركة لا تمتلك خطط مستقبلية واضحة. وأكد 70% من الباحثين أن براءات الاختراع والتراخيص ليس لها دور مهم في أداء الشركة، كونها تمتلك عدد محدود من براءات الاختراع. وفي الأخير أكد 80% أن الشركة محل الدراسة لا تعتمد على أساليب وطرق موحدة لسيرورة نشاطها.

الفرع الثالث : تحديد الموارد العلائقية

انطلاقاً من الأدبيات النظرية والتطبيقية، تم تحديد الأبعاد التالية للموارد العلائقية وهي: العلامة التجارية، سمعة الشركة، علاقات مع المنافسين، العلاقات مع العملاء، المسؤولية الاجتماعية. كما تم من خلال المقابلات تحديد الموارد الأكثر أهمية بالنسبة لشركة سوناطراك، وهو ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (5.4): الموارد العلائقية الأكثر أهمية حسب رأي الباحثين

المسؤولية الاجتماعية	العلاقات مع المنافسين	العلاقات مع العملاء	سمعة الشركة	العلامة التجارية	
X	X	X	X		رئيس قسم الموارد البشرية HBK
X	X	X	X	X	إطار في قسم الصيانة -حاسي الرمل-
X	X	X	X	X	مدير الشؤون الاجتماعية -ورقلة-

المسؤولية الاجتماعية	العلاقات مع المنافسين	العلاقات مع العملاء	سمعة الشركة	العلامة التجارية	
X	X	X		X	إطار في قسم الاستغلال HMD
X	X	X	X	X	إطار في مصلحة تسيير المهارات المهنية HMD
X	X	X			رئيس مصلحة الميكانيك الصناعية HBK
X	X	X	X		إطار في قسم الموارد البشرية -حاسي الرمل-
X	X	X	X		رئيس قسم المالية HBK
X	X				رئيس قسم الصحة والسلامة المهنية HBK
X	X	X	X		إطار في قسم الموارد البشرية HMD

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج المقابلات

من خلال الجدول (5.4) نلاحظ أن جميع المبحوثين أكدوا على أن العلاقة مع المنافسين والمسؤولية الاجتماعية يعتبران موارد هامة بالنسبة لشركة سوناطراك؛ بحيث من وجهة نظرهم أن سوناطراك هي شركة مواطنة ولديها العديد من الالتزامات تجاه المجتمع، وأن عليها المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد. ومن جهة أخرى أكدوا على أهمية الشراكات الاستراتيجية والأخص في مجال التنقيب والحفر من أجل توسيع نطاق عملياتها وتحسين كفاءتها. واعتبر 90% من المبحوثين أن العلاقة مع العملاء لها دور بالغ الأهمية، بحيث تعتمد شركة سوناطراك على العقود طويلة الأجل لذلك يجب عليها بناء علاقات جيدة مع عملائها. يرى 70% من المبحوثين أن سمعة الشركة مورد هام، ذلك كون شركة سوناطراك تعتبر شركة رائدة ومساهما رئيسيا في صناعة الطاقة الإفريقية، ولها حضور كبير في مجال استكشاف وإنتاج ونقل وتسويق النفط والغاز، أما 30% فيعتقدون أن سمعة الشركة لا تؤثر على الأداء بسبب أن الطلب على النفط والغاز متزايد باستمرار. فمهما فعلت هذه الشركات، ستظل الدول والأفراد بحاجة إلى منتجاتها للطاقة والنقل. وفي الأخير يعتبر 60% من المبحوثين أن العلامة التجارية ليست مورد مهم، كون النفط والغاز منتجات ذات التمايز المحدود؛ أي أن معظم المنتجات في هذا القطاع لها نفس الخصائص...

الفرع الرابع : تحديد أبعاد الأداء الاستراتيجي

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع، وجدنا أن غالبا ما يتم قياس الأداء الاستراتيجي من خلال BSC، لذلك تم الاعتماد عليها، ولكن نظرا لخصوصية نشاط الشركة محل الدراسة تم إضافة محورين بالتشاور مع المبحوثين وهما محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي. ومن ثم تم تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل محور انطلاقا من المقابلات وتقرير الصادر عن الشركة الذي يعبر عن افاقها لسنة 2030. وهذا ما يوضحه الجدول (6.4).

الجدول (6.4): الأهداف الاستراتيجية لشركة سوناطراك

الأهداف الاستراتيجية	المحور
مضاعفة الاحتياطي القابل للاستخراج برفعه من 50 إلى 100 مليون طن نقط مكافئ في العام، مع الاهتمام أكثر بالمكامن على الحدود مع الدول الأخرى؛ مضاعفة مردودية المنصات الحفر برفعها إلى سنة (06) أبار لكل منصة في العام في ميدان التطوير وأربعة حقول في ميدان الاستكشاف؛ تحسين أداء البئر؛ تنمية صناعة البتروكيماوية؛ تنمية الأعمال غير النفطية (الطاقات المتجددة...); خفض التكلفة من خلال التحكم بالتكاليف في مختلف مراحل الإنتاج (توفير 500 مليون دولار).	المحور المالي
تحسين تدفق المنتجات السائلة؛ خلق قيمة من خلال موازنة الجودة والحام والوقود والناظفة؛ تنويع تصدير الغاز إلى الأسواق الأخرى (السوق الآسيوي)؛	محور العملاء
استعمال تكنولوجيا حديثة أهمها تكنولوجيا الاستخلاص المعزز للنفط لتقليل الوقت للحصول على قطع الغيار؛ استجابة أفضل لاحتياجات العمل من حيث جودة الأجزاء؛ تحسين الأداء اللوجستي	محور العمليات الداخلية
تطبيق مشروع TRH؛ تحسين جودة الحياة الوظيفية؛ إحداث تغيير رقمي (تبنّي ERP)	محور التعلم والنمو
السيطرة على المخاطر المتعلقة بنشاط المحروقات؛ تعزيز قدرات تسيير المخاطر؛ نشر ثقافة الصحة والسلامة المهنية	محور الصحة والسلامة المهنية
تكيف قوانين الهيدروكربون لتعزيز الشراكات؛ المساهمة في الجهود العالمية من أجل تحقيق الاستدامة؛ تشميس منشآت سوناطراك من أجل اقتصاد 3ر1 جيغا واط.	محور البيئي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج المقابلات ووثائق الشركة

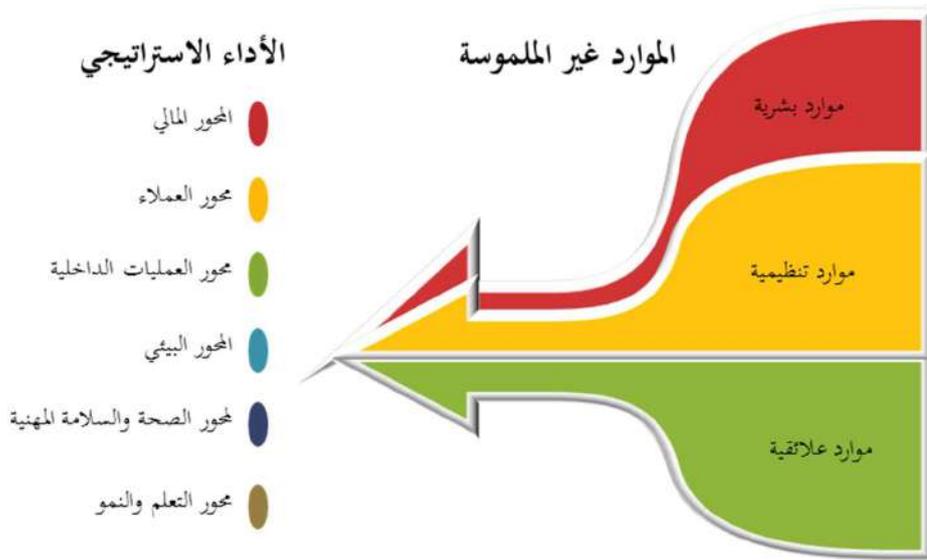
المطلب الثاني : نموذج الدراسة

يهدف نموذج البحث إلى تقديم إطار منهجي يحدد المتغيرات الرئيسية للدراسة ويصنفها، مع توضيح طبيعة العلاقات التي تربط بينها ضمن حدود نطاق البحث، كما يوفر تمثيلاً مرئياً للإطار النظري للدراسة.

الفرع الأول : تقديم نموذج الدراسة

تهدف الدراسة إلى استكشاف وتحليل مدى تأثير الموارد غير الملموسة بأبعادها المختلفة على الأداء الاستراتيجي في المديرية التابعة لقسم الاستكشاف والإنتاج بشركة سوناطراك، كما تسعى إلى تحديد المورد الأكثر تأثيراً من بين تلك الموارد. وبناء على الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى القيام بالدراسة الاستطلاعية، تم التوصل إلى نموذج الدراسة، الذي سيتم توضيحه من خلال الشكل (1.4).

الشكل (1.4) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات التطبيقية

يركز نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل (1.4)، على تحليل العوامل المتواجدة في البيئة الداخلية للشركة محل الدراسة، أي يهتم بدراسة الموارد غير الملموسة وكيفية تأثيرها على تحقيق الأداء الاستراتيجي، الذي يتم قياسه من خلال BSC الموسعة. يهدف هذا النموذج إلى تسليط الضوء على الأهمية الاستراتيجية للموارد غير الملموسة في تحقيق أهداف الشركة.

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

يركز نموذج الدراسة الحالي على تحليل العلاقة بين متغيرين إحداهما المتغير المستقل وهو الموارد غير الملموسة والآخر المتغير التابع وهو الأداء الاستراتيجي. سنوضح في النقاط التالية أبعاد متغيرات الدراسة.

أولاً : المتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)

يتمثل المتغير المستقل في الموارد غير الملموسة، والتي تعد من أهم الموارد التي تسهم في تعزيز قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، تتميز هذه الموارد بمجموعة من الخصائص المميزة، منها صعوبة التقليد لتجذرها العميق في البيئة الداخلية للشركة، وهذا ما يجعلها تشكل وتتطور داخليا على مدار تاريخ الشركة، كما أنها مترابطة فيما بينها، حيث غالبا ما تتفاعل مع بعضها البعض لخلق قيمة مضافة للشركة....

التعريف الإجرائي للموارد غير الملموسة بغية نقل مفهوم الموارد غير الملموسة من مفهومها النظري المجرد إلى إطار عملي قابل للقياس، تم التركيز على فحص واقع هذه الموارد داخل مديريات الاستكشاف والإنتاج في شركة سوناطراك، ويمكن تعريف الموارد غير الملموسة إجرائيا بأنها مجموعة من الموارد غير المادية وغير المالية التي تمتلكها شركة سوناطراك، والتي تتجسد في ثلاثة أبعاد: الموارد البشرية، الموارد التنظيمية، والموارد العلائقية. ويوضح الجدول (7.4) هذه الأبعاد.

الجدول (7.4) : أبعاد المتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)

ترتيب البعد	أبعاد المتغير المستقل	التعريف الإجرائي	عدد الفقرات
البعد الأول	الموارد البشرية	وهي مجموعة الموارد غير الملموسة التي تمتلكها شركة سوناطراك، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشرية، مما يجعل من الصعب فصلها عنه.	12 فقرة
البعد الثاني	الموارد التنظيمية	وهي مجموعة الموارد غير الملموسة التي تمتلكها شركة سوناطراك، والتي ترتبط بالبيئة الداخلية للشركة.	18 فقرة
البعد الثالث	الموارد العلائقية	وهي مجموعة الموارد غير الملموسة التي تمتلكها شركة سوناطراك، والتي ترتبط بأصحاب المصلحة وعلاقات الشركة بهم.	8 فقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا : المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

يتمثل المتغير التابع في الأداء الاستراتيجي، الذي يمكن الشركة من تتبع وتقييم قدرتها على تحقيق أهدافها قصيرة وطويلة الأجل باستخدام مؤشرات متنوعة مالية وغير مالية، وغالبا ما يتم قياسه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

التعريف الإجرائي للأداء الاستراتيجي بغية تحويل مفهوم الأداء الاستراتيجي من مفهومه النظري المجرد إلى إطار عملي قابل للقياس، تم التركيز على فحص واقع مؤشرات الأداء داخل مديريات الاستكشاف والإنتاج في شركة سوناطراك، ويمكن تعريف الأداء الاستراتيجي إجرائيا بأنه قدرة شركة سوناطراك على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في المحاور المختلفة، والتي تتمثل في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور الصحة والسلامة المهنية، المحور البيئي. ويوضح الجدول الموالي هذه الأبعاد.

الجدول (8.4) : أبعاد المتغير التابع (الأداء الاستراتيجي)

ترتيب البعد	أبعاد المتغير التابع	التعريف الإجرائي	عدد الفقرات
المحور الأول	محور التعلم والنمو	هي النتائج المرتبطة بتوفير بيئة عمل عادلة ومحفزة للعاملين داخل شركة سوناطراك	6 فقرات
المحور الثاني	محور العمليات الداخلية	هي النتائج المرتبطة بتحسين الكفاءة التشغيلية للعمليات الداخلية لشركة سوناطراك	3 فقرات
المحور الثالث	محور الصحة والسلامة المهنية	هي النتائج المرتبطة بتقليل حوادث العمل وغرس ثقافة السلامة داخل شركة سوناطراك	5 فقرات
المحور الرابع	المحور البيئي	هي النتائج المرتبطة بالحفاظ على البيئة من الآثار السلبية الناتجة عن أنشطة شركة سوناطراك.	4 فقرات

ترتيب البعد	أبعاد المتغير التابع	التعريف الإجرائي	عدد الفقرات
المحور الخامس	محور العملاء	هي النتائج المرتبطة بالحفاظ على عملاء شركة سوناطراك وتحقيق مستويات أعلى من الرضا لديهم.	5 فقرات
المحور السادس	المحور المالي	هي النتائج المرتبطة بالجوانب المالية لشركة سوناطراك (تعظيم الأرباح، تقليل التكاليف...).	5 فقرات

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث : خطوات تطبيق الدراسة

سنتناول في هذا المطلب مجموعة الخطوات الأساسية التي تم اتباعها لإتمام الدراسة بشكل منهجي، حيث تشمل جميع المراحل الأساسية بدءاً من مرحلة تحديد الأهداف وصولاً إلى مرحلة التفسير والتحليل. فيما يلي استعراض لهذه الخطوات.

1. **تحديد أهداف الدراسة :** تم تحديد الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها انطلاقاً من البحث عن الدراسات السابقة، ثم فرزها ومن ثم القيام بتلخيصها والتعليق عليها، وهذا مما مكنا من تحديد الأولي للأبعاد المتغيرات، وتحديد منهج وأداة الدراسة؛
2. **مراجعة الأدبيات النظرية :** بعد عملية تحديد الأهداف، تم إعداد الجانب النظري من أجل تكوين قاعدة معرفية حول متغيرات الدراسة ومؤشراتها الفرعية؛
3. **الدراسة الاستطلاعية :** التوجه إلى المديرية التابعة لشركة محل الدراسة والتواصل مع العاملين معها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي من أجل تحديد وحصر أبعاد متغيرات الدراسة؛
4. **تحكيم الاستبانة :** انطلاقاً من الخطوات السابقة تم إعداد استبانة أولية وعرضها على الأستاذة المشرفة، ومن ثم على المختصين في المجال من داخل وخارج الوطن. وفي الأخير تم القيام بالتصحيحات المطلوبة (انظر الملحق (08))؛
5. **التأكد من محتوى الاستبانة :** بعد التحكيم الأكاديمي للاستبانة تم عرضها على مجموعة من المختصين في مجالات مختلفة، كما تم التوجه للشركة محل الدراسة وتم تحكيمها من قبل إطار في قسم التطوير المهني ومن قبل إطار في قسم الموارد البشرية ومتحصل على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال، بحيث تم تعديل وحذف بعض العبارات بناء على الملاحظات التي تم طرحها (انظر الملحق (02))؛
6. **ترجمة النسخة النهائية إلى اللغة الفرنسية:** بناء على طلب من إدارة الشركة بوضع استبانة باللغة الفرنسية تم ترجمة الاستبانة لدى متخصصة في اللغة الفرنسية ومن ثم تم تصحيحها مع إطار في شركة محل الدراسة (انظر الملحق (09))؛
7. **توزيع الاستبانة :** بعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تم توزيع الاستبانات ورقياً وإلكترونياً؛
8. **استرجاع الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة؛**
9. **القيام بتميز الاستبانات الصالحة للدراسة وتفرغها في برنامج EXEL :** من أجل معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS و SMART PLS4؛
10. **عرض النتائج وتفسيرها وتقديم النموذج المقترح والتوصيات.**

المبحث الثالث : أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل اختبار الفرضيات المقترحة في الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية التي تتناسب مع أهداف وموضوع الدراسة، كما تم الاستعانة بمجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية، وذلك من أجل تحديد قوة العلاقات بين المتغيرات.

المطلب الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة

تساعد الأساليب الإحصائية على معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها بشكل دقيق ومنهجي، حيث توفر أدوات فعالة لتحويل البيانات إلى معلومات واضحة وقابلة للتفسير. لذلك سنتطرق فيما يلي للبرامج وأساليب التحليل الإحصائي التي اعتمدت عليها الدراسة.

الفرع الأول : برامج وأساليب التحليل الإحصائي

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى استنتاجات حول الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد على تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

برنامج Exel Ms: تم استخدامه من أجل تفرغ بيانات الاستبانات، ومن ثم تحويلها إلى SPSS، SmartPLS. كما تم الاستعانة به لقراءة النتائج.

برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V27): تم الاعتماد على هذا البرنامج لقياس المؤشرات الديمغرافية وإنشاء الإحصائيات الوصفية، وذلك بالاعتماد على الاختبارات التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ؛
- التكرارات والنسب المئوية؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

برنامج نموذج المعادلات الهيكلية (Smart Pls v4): تم الاعتماد على هذا البرنامج لإثبات صحة الفرضيات، وذلك من خلال الاختبارات التالية:

- تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي): يتم تحليل نموذج القياس من خلال:
 - ✓ تقييم الصدق التقاربي: من خلال الاختبارات التالية:
 - ✓ الاتساق الداخلي (التشبعات الخارجية) factor loadings؛
 - ✓ الموثوقية المركبة Composite reliability؛
 - ✓ متوسط التباين المستخرج Average variance extracted.
 - ✓ تقييم الصدق التمايزي: من خلال الاختبارات التالية:
 - ✓ معيار التشبعات المتقاطعة Cross loadings؛
 - ✓ معيار Fornell-Larcker؛

- ✓ معيار نسبة أحادية وتغاير السمة (Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).
- تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الخارجي): وهو النموذج الذي يوضح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاختبارات التالية:
 - ✓ معامل تضخم البيانات Variance inflation factor؛
 - ✓ تقييم حجم ودلالة معاملات المسار Path coefficients؛
 - ✓ حساب معامل التفسير (R2) Coefficient of determination؛
 - ✓ تحديد حجم التأثير Effect size (f2)؛
 - ✓ تحديد الملاءمة التنبؤية (Q2) Predictive relevance.

الفرع الثاني : وحدات القياس ومقياس الدراسة

تعتبر وحدات القياس على المعايير التي يتم استخدامها لقياس البيانات المجمعة في الدراسة. وتختلف وحدات القياس بناء على طبيعة المتغيرات المدروسة (كمية أو نوعية). في حين يساعد مقياس الدراسة على قياس اتجاهات الباحثين نحو الموضوع المراد دراسته.

وحدات القياس : في الدراسة الحالية تم استخدام وحدات القياس الاسمي التي لا تحتم بالترتيب لقياس متغير المسمى الوظيفي، ووحدات القياس النسبي لقياس متغير سنوات الأقدمية، حيث تكون الفواصل بين الفئات متساوية. بينما تم استخدام القياس الترتيبي لقياس مدى موافقة عينة الدراسة على العبارات التي تقيس أثر الموارد غير الملموسة على الأداء الاستراتيجي، حيث يهتم هذا القياس بترتيب الإجابات ولكن لا يضمن تساوي الفروق بين الفئات.

مقياس الدراسة: يعتبر مقياس ليكرت من أشهر الأساليب المستخدمة لقياس الميول والاتجاهات، لذلك تم الاستعانة به للإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث. ويتضمن هذا الأسلوب مجموعة من العبارات بحيث يُطلب من الباحثين إبداء رأيهم من خلال اختيار أحد الخيارات المقدمة، بحيث تعبر درجة الموافقة 5 عن الرضا التام للباحث وكلما قلت درجة الموافقة قلت درجة رضاه. وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (9.4) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	1	2	3	4	5

المصدر: (Likert, 1932, p. 47)

الجدول (10.4): مجال المتوسط الحسابي المرجح (ليكرت الخماسي)

الدرجة	مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	منخفضة جدا	أقل من 1,80	درجة الرضا منخفضة جدا
2	منخفضة	1,8-2,61	درجة الرضا منخفضة
3	متوسطة	2,62-3,42	درجة الرضا متوسطة
4	مرتفعة	3,43-4,23	درجة الرضا مرتفعة
5	مرتفعة جدا	أكبر من 4,24	درجة الرضا مرتفعة جدا

المصدر: (Alkharusi, 2022, p. 15)

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

تعتبر الاستبانة إحدى الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، لا سيما في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، حيث تم اعتمادها كأداة أساسية في الدراسة الحالية، كونها تتيح الوصول إلى شريحة واسعة من المجتمع المستهدف، بالإضافة إلى أنها تتطلب وقتا وتكلفة أقل، خاصة مع توفر خيارات التوزيع الإلكتروني. بالإضافة إلى ذلك تم الاستعانة بالمقابلات وتحليل وثائق الشركة لدعم نتائج الاستبانة وتعزيز موثوقية الدراسة.

الفرع الأول : الاستبانة

تعتبر الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم تصميمها لتغطي مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة. وقد شملت الاستبانة في نسختها النهائية أربعة أجزاء رئيسية أنظر الملحق (09)

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة، ونظرا كون الدراسة تهتم بتحليل الجانب الكلي للشركة لا الخصائص الفردية للعاملين، فقد اكتفت الدراسة بمتغير المستوى الوظيفي ومتغير الخبرة.

الجزء الثاني: يتكون هذا الجزء من (37) فقرة تقيس المتغير المستقل الموارد غير الملموسة بأبعاده (الموارد البشرية، الموارد التنظيمية، الموارد العلائقية)، وكل بعد يتضمن مجموعة من المؤشرات. يوضح الجدول (11.4) أبعاد المتغير المستقل.

الجدول (11.4) : أبعاد المتغير المستقل (الموارد غير الملموسة)

رقم البعد	عنوان البعد	الفقرات
01	الموارد البشرية	من الفقرة 01 إلى الفقرة 12
02	الموارد التنظيمية	من الفقرة 13 إلى الفقرة 29
03	الموارد العلائقية	من الفقرة 30 إلى الفقرة 37
	المجموع	37

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

البعد الأول : الموارد البشرية

تم قياس الموارد البشرية من خلال : المعرفة ، المهارة ، القيم الشخصية وتتكون من 12 فقرة، كما هو مبين في الجدول (12.4).

الجدول (12.4) : تصنيف عبارات الموارد البشرية

المؤشرات	المؤشرات الفرعية	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
مهارة العاملين: قدرة عاملي شركة سوناطراك على تطبيق معارفهم النظرية أثناء عملهم.	مهارات صلبة: المهارات المرتبطة بالجوانب التقنية لأداء مهام منصب العمل	1	(Rainsbury, Hodges, Burchell, & Lay, 2002)
	مهارات ناعمة: هي تلك المهارات التي تركز على السلوك الشخصي وإدارة العلاقات بين العاملين	2	
معرفة العاملين: هي ذلك الجزء من معرفة الشركة الذي يكمن في عقل المورد البشري	الخبرة: تعبر عن المعرفة التي اكتسبها العامل خلال سنوات عمله في شركة سوناطراك.	3	(Wang, Cai, Liang, Wang, & Xiang, 2018)
	التعلم: عملية اكتساب المعرفة داخل أو خارج الشركة.	6-4	(Khalique & Ordóñez de Pablos, 2015)
	الكفاءة.	7	(Ragab & Arisha, 2018)
	المعرفة الإجرائية: هي مجموع المعارف التي يمتلكها العامل حول نوع العمل الذي يتم تنفيذه.	8	
	المشاركة: هي عملية تطوعية بحيث يشارك العاملون معارفهم وخبراتهم مع زملائهم.	9	

المؤشرات	المؤشرات الفرعية	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
القيم الشخصية: هي قناعات العامل الشخصية حول النتائج التي يتوقع الوصول إليها من العمل وكيف يجب أن يتصرف في عمله.	القيم النهائية: هي النتائج التي يتوقع العامل الحصول عليها من خلال العمل.	10	(Rokeach , Understanding Human Values, 2008) (George & Jones, 2012)
	القيم الوسيطة: هي الأنماط السلوكية التي تمكن من تحقيق الحالة النهائية	11-12	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

البعد الثاني : الموارد التنظيمية

تم قياس الموارد التنظيمية من خلال خمسة مؤشرات وهي : الهيكل التنظيمي، علاقات العمل، الاتجاه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، نظام المعلومات وتتكون من 17 فقرة، كما هو مبين في الجدول (13.4).

الجدول (13.4) : تصنيف عبارات الموارد التنظيمية

المؤشرات	المؤشرات الفرعية	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
الهيكل التنظيمي: هو مخطط يوضح تقسيم العمل داخل الشركة.	المركزية: درجة المشاركة في اتخاذ القرار والتسلسل الهرمي للسلطة.	13	(Almutirat, 2020) (Subramaniam & Youndt, 2005)
	الرسمية: تعبر عن مدى كتابة القواعد والإجراءات داخل الشركة.	14	(Abd-Elrahman, et al., 2020)
	التخصص: تقسيم العمل حسب التخصص الوظيفي.	15	
	التنسيق: درجة التكامل بين الوظائف والأقسام بحيث يتم استخدام موارد الشركة بشكل فعال.	16	
الاتجاه الاستراتيجي: هو المسار العام الذي ستسلكه شركة سوناطراك لتحقيق غاياتها وأهدافها.	الاستراتيجية: هي عملية وضع خطط طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها.	17	(Wang, Cai, Liang, Wang, & Xiang, 2018) (Khalique & Ordóñez de Pablos , 2015)
	الرؤية: هو تطلع مستقبلي لما ترغب أن تصبح عليه الشركة.	18	(Ragab & Arisha, 2018)

المؤشرات	المؤشرات الفرعية	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
نظم المعلومات: جميع المكونات التي تعمل معًا لمعالجة البيانات وإنتاج وتخزين ونشر المعلومات	الموارد البشرية: هم الأفراد المسؤولين عن تطوير وتشغيل أنظمة المعلومات	19	(Almutirat, 2020)
	البيانات والمعلومات.	21-20	(Abd-Elrahman, et al., 2020)
	شبكات الاتصال مثل الإنترنت والشبكات الداخلية والشبكات الخارجية.	22	(O'Brien & Marakas, 2010)
	البرمجيات: جميع تعليمات معالجة المعلومات (برامج النظام، برامج التطبيقات...)	23	
علاقات العمل : هي مجموعة التفاعلات التي تحدث بين العاملين داخل شركة سوناطراك	علاقات الأفقية: تصف نوعية العلاقة بين العاملين.	25-24	(Sias, 2005)
	علاقات العمودية: تصف نوعية العلاقة بين الرئيس المباشر والعاملين	27-26	(Krot & Lewicka, 2012) (Khaliq, et al., 2018) (Subramaniam & Youndt, 2005)
الثقافة التنظيمية	القيادة وأسلوب الإدارة	29-28	(Cameron & Quinn, 2006)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

البعد الثالث : الموارد العلائقية

تم قياس الموارد العلائقية من خلال أربعة مؤشرات وهي : سمعة الشركة، العلاقات مع المنافسين، العلاقات مع العملاء، المسؤولية الاجتماعية وتتكون من 17 فقرة، كما هو مبين في الجدول (14.4).

الجدول (14.4) : تصنيف عبارات الموارد العلائقية

المؤشرات	المؤشرات الفرعية	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
العلاقة مع المنافسين : هي مجموعة التفاعلات بين شركة سوناطراك وشركائها الأجانب	الشراكات الاستراتيجية	30-29	(Liu, Ghauri, & Sinkovics, 2010) (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000)

المؤشرات	المؤشرات الفرعية	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
المسؤولية الاجتماعية : هي التزام شركة سوناطراك تجاه المجتمع.	الممارسات الأخلاقية: هي تلك الأنشطة التي يحظرها أعضاء المجتمع على الرغم من عدم تقنينها في القانون.	31	(Almutirat, 2020)
	الممارسات الخيرية: هي أنشطة التي تقوم بها الشركة من أجل تحسين المستوى المعيشي.	32	
العلاقة مع العملاء : هي مجموعة التفاعلات بين شركة سوناطراك ومختلف عملائها	الالتزام	36-34	(Abd-Elrahman, et al., 2020)
	المصادقية		(Khan, Yang, & Waheed, 2019)
سمعة الشركة: هي الانعكاس الخارجي للهوية الداخلية للشركة.		37	(Almutirat, 2020)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

الجزء الثالث: يتكون هذا الجزء من (28) فقرة تقيس المتغير التابع الأداء الاستراتيجي بأبعاده (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور الصحة والسلامة المهنية، محور البيئي).

المحور الأول : المحور المالي

تم قياس المحور المالي من خلال مؤشرين وهما : نمو الإيرادات وخفض التكاليف ويتكون من 05 فقرات، كما هو مبين في الجدول (15.4).

الجدول (15.4) : تصنيف عبارات المحور المالي

المؤشرات	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
نمو الإيرادات	3-1	(Kaplan & Norton, 1996)
خفض التكاليف	5-4	(Yusuf, et al., 2018)
		(Yazdi, et al., 2020)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

المحور الثاني : محور العملاء

تم قياس محور العملاء من خلال مؤشرين وهما: كسب عملاء جدد، رضا العملاء، التعامل مع شكاوى العاملين، الحفاظ على العلاقات الخارجية، ويتكون من 05 فقرات، كما هو مبين في الجدول (16.4).

الجدول (16.4) : تصنيف عبارات محور العملاء

المؤشرات	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
كسب عملاء جدد	06	(Kaplan & Norton, 1996)
رضا العملاء	07	(Yusuf, et al., 2018)
التعامل مع شكاوى العاملين	09-08	(Yazdi, et al., 2020)
الحفاظ على العلاقات الخارجية	10	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

المحور الثالث : محور العمليات الداخلية

تم قياس محور العمليات الداخلية من خلال مؤشر تحسين العمليات الداخلية، ويتكون من 03 فقرات، كما هو مبين في الجدول (17.4).

الجدول (17.4) : تصنيف عبارات محور العمليات الداخلية

المؤشرات	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
تحسين العمليات الداخلية	13-11	(Kaplan & Norton, 1996)
		(Yusuf, et al., 2018)
		(Yazdi, et al., 2020)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

المحور الرابع : محور التعلم والنمو

تم قياس محور التعلم والنمو من خلال ثلاثة مؤشرات : تدريب العاملين، نظام الحوافز، تحسين بيئة العمل، ويتكون من 06 فقرات، كما هو مبين في الجدول (18.4).

الجدول (18.4) : تصنيف عبارات محور التعلم والنمو

المؤشرات	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
تدريب العاملين	17-14	(Kaplan & Norton, 1996)
نظام الحوافز	18	(Yusuf, et al., 2018)
تحسين بيئة العمل	19	(Yazdi, et al., 2020)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

المحور الخامس : محور الصحة والسلامة المهنية

تم قياس محور الصحة والسلامة المهنية من خلال ثلاثة مؤشرات : الحفاظ على سلامة العاملين، إدارة المخاطر المهنية، ثقافة الصحة والسلامة المهنية، ويتكون من 05 فقرات، كما هو مبين في الجدول (19.4).

الجدول (19.4) : تصنيف عبارات محور الصحة والسلامة المهنية

المؤشرات	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
الحفاظ على سلامة العاملين	22-20	(Hubbard , 2009)
إدارة المخاطر المهنية	23	
ثقافة الصحة والسلامة المهنية	24	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

المحور السادس : المحور البيئي

تم قياس المحور البيئي من خلال ثلاثة مؤشرات : الحفاظ على سلامة العاملين، إدارة المخاطر المهنية، ثقافة الصحة والسلامة المهنية، ويتكون من 04 فقرات، كما هو مبين في الجدول (20.4).

الجدول (20.4) : تصنيف عبارات المحور البيئي

المؤشرات	الفقرات	الدراسات التي ساهمت في بناء الاستبانة
تقليل الانبعاثات البيئية والتلوث	26-25	(Yusuf, et al., 2018)
الاستدامة البيئية	27	(Yazdi, et al., 2020)
الامتثال للقوانين البيئية	28	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الأدبيات النظرية والتطبيقية

الجزء الرابع: وهو جزء مخصص للملاحظات سواء كانت اقتراحات أو انتقادات، حيث شمل هذا الجزء مساحة مفتوحة تتيح للمبحوثين فرصة التعبير بحرية عن آرائهم الشخصية وإبداء ملاحظاتهم حول موضوع الدراسة.

الفرع الثاني : الأدوات الثانوية لجمع البيانات

بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، استعانت الدراسة بمجموعة من الأدوات الإضافية التي ساهمت في تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها. من بين هذه الأدوات :

المقابلة: تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية المفتوحة مع إطارات الشركة والعاملين في كل من المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، والمديرية الجهوية للإنتاج بحوض بركاوي، كما تم إجراء العديد من المقابلات الإلكترونية مع إطارات وعاملين من نواحي مختلفة عبر منصة لينكداين. حيث لم نتبع نمط معين لجعلهم في أريحية للإجابة، وهذا ما يفسر عدم إدراج دليل المقابلة في قائمة الملاحق.

الملاحظة: تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي تم رصدها خلال فترة القيام بالتربص الميداني.

تقارير ووثائق الشركة: بحيث تم الاعتماد على الوثائق الرسمية الداخلية للشركة، التقارير السنوية المنشورة، سوناطراك نيوز...

المبحث الرابع : قياس وتقييم أداة الدراسة

بعد التعرف على مكونات الاستبانة من خلال التطرق إلى أبعاد المتغيرات والمؤشرات المستخدمة لقياسها، يعد تقييم أداة الدراسة خطوة أساسية لضمان جودة الأداة البحثية ودقتها في جمع البيانات.

المطلب الأول : صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر صدق وثبات أداة الدراسة من الاختبارات الأساسية لقياس جودة الاستبانة، حيث يشير الصدق إلى مدى دقة الأداة في قياس ما وضعت لأجله، بينما يشير ثبات إلى اتساق وموثوقية النتائج التي تعطيها أداة الدراسة عند تكرارها.

الفرع الأول : صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستبانة تم مراجعتها في البداية من قبل الأستاذة المشرفة للتأكد من منهجيتها وتوافقها مع أهداف الدراسة، ولضمان دقة المؤشرات في قياس متغيرات الدراسة وتقييم اتساق ووضوح فقرات الاستبانة، تم عرضها على لجنة مكونة من تسعة محكمين (انظر الملحق (01)). تم اختيارهم بناء على خبرتهم وكفاءتهم في موضوع الدراسة.. هدفت عملية التحكيم إلى تحقيق ما يلي:

- التأكد من أن شمولية الاستبانة لجميع جوانب متغيرات الدراسة، وضمان أن الفقرات تعكس المفاهيم المطلوب قياسها؛
- تقييم وضوح ودقة فقرات الاستبانة، لتجنب أي غموض أو سوء تفسير من قبل أفراد عينة الدراسة؛
- التأكد من الترابط المنطقي بين فقرات الاستبانة لضمان انسجامها؛
- جمع التوصيات من المحكمين لتنقيح الاستبانة وتحسين جودتها.

الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من المقاييس الإحصائية شائعة الاستخدام لتقييم الاتساق الداخلي أو ما يعرف بثبات أداة الدراسة، حيث يمكن هذا المقياس الباحثين من تحديد مدى استمرارية الأداة في إعطاء نفس النتائج عند إعادة توزيعها على نفس العينة وفي ظل ظروف متطابقة. ويوضح الجدول (21.4) قيم معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.

الجدول (21.4): معامل ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الموارد غير الملموسة	37	0,939
الأداء الاستراتيجي	28	0,945
الأداة ككل	65	0,961

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS V27

من خلال الجدول (21.4) نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ لكل من الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي والأداة ككل كانت عالية بحيث تجاوزت 93%. وهذه القيم مقبولة وتعبر عن نسبة ثبات عالية؛ أي هناك استقرار في نتائج الدراسة إذا ما تمت إعادة عملية التوزيع على نفس العينة وفي نفس الظروف. وبالتالي الاستبانة صالحة للدراسة.

المطلب الثاني : تقييم التوزيع الطبيعي

يظهر التوزيع الطبيعي أن البيانات الأقرب إلى المتوسط تكون أكثر تكراراً من البيانات البعيدة عنه، ويتخذ شكل منحنى الجرس عند تمثيله بيانياً، وغالباً ما يتم استخدام اختبار كولموجروف-سمرنوف لقياس اعتدالية البيانات. وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (22.4): اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov

اختبار كولموجروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov			
مستوى الدلالة	درجات الحرية	المعامل	
0,001	440	0,058	الموارد غير الملموسة
<0,001	440	0,067	الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS V27

نلاحظ من خلال الجدول (22.4) أن مستوى الدلالة لكل من الموارد الملموسة والأداء الاستراتيجي كانت أقل من مستوى الدلالة Sig= 0,05، وهذا يدل على أن المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي. وبالتالي سنعمد على النمذجة بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-Sem) كونها لا تتطلب افتراضاً مسبقاً حول توزيع البيانات.

المطلب الثالث : تحليل القيم المتطرفة

تمثل البيانات المفقودة تحدياً في أبحاث العلوم الاجتماعية، خاصة أن العديد من هذه الأبحاث تعتمد على جمع البيانات باستخدام البحث المسحي، تحدث البيانات المفقودة عندما يتعذر المبحوث إما عن قصد أو عن غير قصد في الإجابة على سؤال أو أكثر. حيث تعتبر تقنية استبدال القيم المفقودة باستخدام المتوسط من التقنيات المستخدمة للتعامل مع القيم المتطرفة، حيث يتم تعويض القيم المفقودة بمتغير المؤشر بمتوسط القيم الصالحة لذلك المؤشر. ولكن ينبغي استخدامها فقط عندما تظهر البيانات مستويات منخفضة من البيانات المفقودة. حيث تستخدم عندما يكون هناك أقل من 5% من القيم المفقودة لكل مؤشر (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 57)، يوضح الجدول أدناه القيم المفقودة في مجموعة البيانات.

الجدول (23.4): القيم المفقودة في مجموعة البيانات

النسبة المئوية للقيم المفقودة	عدد القيم المفقودة	المؤشرات التي تحتوي على قيم مفقودة
0.2%	مرة واحدة	X3, X4, X5, X6, X8, X10, X11, X15, X20, Y2, Y7, Y13, Y15, Y16, Y17, Y24
0.5%	مرتين	X9
4.09%	18 قيمة مفقودة	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

يوضح الجدول (23.4) المؤشرات التي تضمنت قيم مفقودة مع النسب المئوية لها، بحيث نلاحظ أن أغلبية المؤشرات احتوت على قيمة واحدة مفقودة بنسبة 0.2%، إلا المؤشر X9 فكانت نسبة المئوية 0.5%. وهذه النسب أقل بكثير من 5%، لذا فهي

عادلة بدرجة كافية لاستخدام استبدال القيمة المتوسطة لها. بالإضافة إلى ذلك تحتوي مجموعة البيانات على 4.09% فقط من القيم المفقودة وهي أيضا منخفضة جدا.

المطلب الرابع : وصف خصائص عينة الدراسة

تعكس خصائص عينة الدراسة السمات أو الخصائص الشخصية للمبحوثين، وعادة ما تهتم الدراسات التي تعتبر المورد البشري كوحدة تحليل بدراسة هذه الخصائص بشكل معمق. أما في الدراسة الحالية فقد كانت شركة سوناطراك هي وحدة التحليل، لذلك اقتصرت خصائص عين الدراسة على المسمى الوظيفي والأقدمية. وهذا ما يوضحه الجدول (24.4).

الجدول (24.4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	إطار	384
	إطار سامي	56
المجموع	440	100%
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	106
	من 10-20 سنة	198
	أكثر من 20 سنة	136
المجموع	440	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS V27

يوضح الجدول أعلاه الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، بحيث نجد أن 79,1% من أفراد العينة يتولون منصب إطار بينما 20,9% يشغلون منصب إطار سامي، ونرجع هذا كون الإطارات كانوا أكثر تجاوبا من أجل الإجابة على الاستبانة، ولانشغال الإطارات السامية وكثرة الاجتماعات التي يعقدونها. أما بخصوص الأقدمية فكانت أعلى نسبة للفئة من 10-20 سنة ثم تليها أكثر من 20 سنة وفي الأخير أقل من 10 سنوات بحيث كانت النسب على التوالي 45%، 30,9%، 24,01%.

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل تحديد وشرح الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعد الأساس الذي تقوم عليه الدراسة الميدانية، حيث يوضح جميع الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى المنهج المعتمد وسبب اختياره، كما تم تحديد مجتمع المستهدف وقمنا بتوضيح أسس اختيار العينة. كما حددنا الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات. وشرحنا بالتفصيل المتغيرات التي تم التركيز عليها في الدراسة، مع تقديم تعريفات إجرائية لكل منها، كما تناولنا كيفية قياسها من خلال المؤشرات التي تعكس كل بعد من أبعاد المتغيرات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات.

الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد :

تهدف من خلال هذا الفصل لإجراء دراسة ميدانية في الشركة محل الدراسة وذلك لتحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة والمتمثل في تقييم مستوى الموارد غير الملموسة وتحليل تأثيرها على الأداء الاستراتيجي. ويتم ذلك من خلال تقييم العلاقات المقترحة بين الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وبناء على تحليل البيانات نتوصل إلى نفي أو إثبات فرضيات الدراسة. وفي الأخير سنقدم تفسيراً للنتائج المتوصل إليها، بهدف اقتراح نموذج لتنمية وتطوير الموارد غير الملموسة والاستفادة منها بشكل أكثر فعالية، لتعزيز الأداء الاستراتيجي. وتم تقسيم هذا الفصل إلى :

- **المبحث الأول :** عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة؛
- **المبحث الثاني :** تقييم النموذج القياسي والبنائي لنموذج الدراسة؛
- **المبحث الثالث :** تفسير نتائج الدراسة؛
- **المبحث الرابع :** إطار مقترح لتنمية الموارد غير الملموسة وتعظيم إسهامها في تحقيق الأداء الاستراتيجي.

المبحث الأول : عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

سنركز في هذا المبحث على عرض وتفسير النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، والتي توفر فهما شاملا لآراء واتجاهات افراد العينة تجاه متغيرات الدراسة. تعطي هذه النتائج نظرة أولية عن البيانات، وتقدم معلومات هامة حول واقع المتغيرات المدروسة، مما يساعد في تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول : عرض النتائج الوصفية لموارد غير الملموسة

سنقدم في هذا الجزء النتائج الوصفية للمتغير المستقل المتمثل في الموارد غير الملموسة، والذي تضمن الأبعاد التالية : الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية. وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل هذه الأبعاد. ومن ثم التطرق لمؤشر الأهمية النسبية لمعرفة البعد الأكثر أهمية.

الفرع الأول : عرض النتائج الوصفية لموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أحد الأبعاد المستخدمة لقياس الموارد غير الملموسة، والتي تتضمن المؤشرات التالية : مهارة العاملين، معرفة العاملين، القيم الشخصية. يوضح الجدول (1.5) نتائج تحليل عبارات الموارد البشرية.

الجدول (1.5): نتائج تحليل عبارات الموارد البشرية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	المؤشر الفرعي
04	مرتفعة	1.037	3.494	يمتلك العاملون المهارات اللازمة لتأدية مهامهم.	مهارة العاملين
06	متوسطة	1.023	3.374	يمتلك العاملون مهارات غير تقنية متعددة كالعامل الجماعي ومهارات الاتصال اللازمة.	
/	مرتفعة	0.918	3.435	المجموع	
01	مرتفعة	0.903	3.725	يستفيد العاملون من تجاربهم السابقة للتغلب على المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.	معرفة العاملين
10	متوسطة	1.070	3.173	تتوافق المؤهلات العلمية للعاملين مع متطلبات وظائفهم.	
11	متوسطة	1.083	3.110	يحرص العاملون على تحسين مستواهم التعليمي والتنظيمي باستمرار.	
03	مرتفعة	1.118	3.531	يكتسب العاملون معارف وخبرات جديدة من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها لهم الشركة.	

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
08	متوسطة	1.031	3.313	يتميز العاملون بالكفاءة في مجال عملهم.
09	متوسطة	1.083	3.182	يتمتع العاملون بالقدرة على الفهم الجيد للإجراءات المتعلقة بعملهم.
05	مرتفعة	0.912	3.482	يحرص العاملون على مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع زملائهم.
.	متوسطة	0.674	3.360	المجموع
02	مرتفعة	1.026	3.571	يسعى العاملون لتحقيق النجاح الذاتي.
12	متوسطة	0.948	3.081	يتصف العاملون بالصدق والإخلاص.
07	متوسطة	0.995	3.367	يعتمد العاملون على أنفسهم للقيام بمهامهم في الوقت المحدد.
/	متوسطة	0.723	3.341	المجموع
/	متوسطة	0.621	3.368	الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (1.5) أن قيمة المتوسط الحسابي للموارد البشرية تقع ضمن النطاق المتوسط؛ بحيث تقدر ب (3.368) وانحراف معياري (0.621). بحيث تدل النتائج على عدم وجود إجماع حول مستوى البعد البشري، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المنخفضة أن البيانات تميل أن تكون أقرب إلى المتوسط، مما يشير إلى وجود اتساق عام في إجابات أفراد العينة.

أما بخصوص المؤشرات الفرعية للموارد البشرية، احتل مؤشر المهارات المرتبة الأولى بحيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.435) وبانحراف معياري (0.918). بحيث كانت درجة الموافقة حول هذا المؤشر مرتفعة؛ أي أن أفراد العينة يتصورون أن العاملين يمتلكون المهارات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم. يليه مؤشر المعرفة بمتوسط حسابي (3.360) وبانحراف معياري (0.674). بحيث كانت درجة الموافقة حول هذا المؤشر متوسطة؛ وقد يعود هذا إلى الفجوة المعرفية بين أجيال القوى العاملة داخل الشركة، بحيث أكدت لنا المقابلات أن الشركة ليس لها استراتيجية واضحة لنقل المعرفة بين الأجيال. وفي الأخير مؤشر القيم الشخصية بمتوسط حسابي (3.341) وانحراف معياري (0.723)، بحيث كانت درجة الموافقة حول هذا المؤشر متوسطة؛ ونفسر هذا أن الشركة لديها عدد كبير من العاملين ومن الصعب أن يكون لديهم نظام قيم موحد، لذلك نجد داخل الشركة تنوع في القيم، بدءاً من الأخلاق الحميدة إلى السلوكيات غير المرغوب فيها.

أما العبارات الخاصة بالموارد البشرية فقد كانت العبارة "يستفيد العاملون من تجاربهم السابقة للتغلب على المشاكل التي تواجههم أثناء العمل" في مقدمة الترتيب بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.725) وانحراف معياري (0.918). مما يدل على اتفاق أفراد العينة أن العاملين يتعلمون من الخبرات والمعرفة التي اكتسبوها من المواقف السابقة من أجل حل التحديات التي تواجههم. ومن بعدها العبارة "يسعى العاملون لتحقيق النجاح الذاتي" والتي كانت بدرجة موافقة مرتفعة بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.571) وانحراف معياري (1.026)؛ قيمة الانحراف المعياري مرتفعة وهي تدل على أن هناك تباين في الإجابات. وتدل النتائج على اتفاق أفراد العينة أن العاملين يسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية من أجل تحقيق النمو الشخصي في بيئة العمل. تليها العبارة "يكتسب العاملون معارف وخبرات جديدة من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها لهم الشركة" والتي كانت بدرجة موافقة مرتفعة بحيث قدر المتوسط الحسابي (3.531) وانحراف معياري (1.118)، ونستنتج أن العاملين يستفادون من الدورات التدريبية في تطوير معارفهم. ومن ثم جاءت العبارة "يملك العاملون المهارات اللازمة لتأدية مهامهم" بمتوسط حسابي (3.494) وانحراف معياري (1.037)، وتدل هذه العبارة على أن الشركة محل الدراسة تمتلك قوة عاملة تتمتع بمستوى كاف من المهارات المهنية. تليها العبارة "يحرص العاملون على مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع زملائهم في العمل" بمتوسط حسابي (3.482)، أي أن درجة الأهمية مرتفعة وانحراف معياري (0.912). وتدل العبارة على أن العاملين على استعداد لتشارك معارفهم؛ ولكن أثناء الدراسة الميدانية لاحظنا أن هناك تشارك معرفي على مستوى القسم، ولكن ما بين الأقسام هناك بعض العوائق. ومن ثم تأتي العبارة "يملك العاملون مهارات غير تقنية متعددة كالعامل الجماعي ومهارات الاتصال اللازمة" بدرجة موافقة متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.374) وانحراف معياري (1.023) وتدل قيمة الانحراف المعياري على تشتت آراء أفراد العينة؛ أي هناك من يعتقد أن العاملين لديهم المهارات الناعمة الكافية بينما البعض الآخر يرى أن هناك نقص في هذا النوع ولا بد على الشركة القيام بالدورات التدريبية اللازمة لسد هذا النقص. ومن بعدها العبارة "يعتمد العاملون على أنفسهم للقيام بمهامهم في الوقت المحدد" والتي كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.367) وانحراف معياري (0.995)، ونفسر هذه النتائج أن بعض عمال الشركة يملكون قيم إدارة الوقت وتحمل المسؤولية ولكن البعض الآخر يفتقرون لذلك، وهذا ما أكده أحد إطارات الشركة بحيث عبر عن هاته المشكلة بقوله "نصف عمال سوناطراك يعملون ونصف الآخر نائمون". ومن ثم العبارة التالية "يتميز العاملون بالكفاءة في مجال عملهم" والتي جاءت بدرجة أهمية متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.313) وانحراف معياري (1.031)، وهذا ما يدل أيضا على عدم إجماع أفراد العينة حول مستوى كفاءة العاملين. ومن ثم العبارة "يتمتع العاملون بالقدرة على الفهم الجيد للإجراءات المتعلقة بعملهم" بمتوسط حسابي (3.182) وانحراف معياري (1.083)؛ وتدل تصورات الباحثين على أن هناك فروقات بين القوى العاملة بخصوص امتلاك المعرفة الإجرائية، بحيث يحتاج بعض العمال إلى المزيد من التحسين والتطوير من أجل فهم إجراءات العمل. ومن ثم العبارة "تتوافق المؤهلات العلمية للعاملين مع متطلبات وظائفهم والخلفيات العملية، ففي بعض الحالات نجد عامل في قسم الموارد البشرية ولكنه يحمل شهادة في الجيولوجيا أو الهيدروكربونات. ومن ثم العبارة "يحرص العاملون على تحسين مستواهم التعليمي والتنظيمي باستمرار" بمتوسط حسابي (3.110) وانحراف معياري (1.083)؛ وقد نفسر التشتت المرتفع أن العاملين يسعون للحصول على ترفيات من أجل تحسين المستوى التنظيمي، ولكن المستوى التعليمي حتى وإذا رغب العامل في تحسين مستواه التعليمي من أجل رفع من معارفه ومهاراته، ولكن الشهادة الجديدة لا تضمن له الحصول على الترقية. لأن الشركة تعطي الأولوية للمؤهلات التعليمية المقدمة في وقت التوظيف. وفي

الأخير العبارة "يتصف العاملون بالصدق والإخلاص" بمتوسط حسابي (3.081) وانحراف معياري (0.948)، ونفسر هذه أن أفراد العينة لهم ميل نحو وجود كل من قيم الصدق والإخلاص لدى العاملين، لكن هذا التأييد ليس كاملاً، أي أن بعض العاملين يتصفون بالصدق والإخلاص والبعض الآخر لا.

الفرع الثاني : عرض النتائج الوصفية لموارد التنظيمية

تعتبر الموارد التنظيمية أحد الأبعاد المستخدمة لقياس الموارد غير الملموسة، والتي تتضمن المؤشرات التالية : الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، الاتجاه الاستراتيجي، علاقات العمل، الثقافة التنظيمية. يوضح الجدول (2.5) نتائج تحليل عبارات الموارد التنظيمية.

الجدول (2.5): نتائج تحليل عبارات الموارد التنظيمية

المؤشر الفرعي	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
الهيكل التنظيمي	يشارك العاملون في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم.	3.147	1.189	15	متوسطة
	تمتلك شركة سوناطراك عددا كبيرا من الإجراءات والقواعد المكتوبة.	3.853	1.051	01	مرتفعة
	يتم تقسيم العمل داخل شركة سوناطراك حسب التخصص الوظيفي.	3.614	1.028	02	مرتفعة
	توضح إدارة الشركة لكل عامل كافة مهامه ومسؤولياته بدقة	2.658	1.272	18	متوسطة
	المجموع	3.319	0.743	/	متوسطة
الاتجاه الاستراتيجي	تمتلك شركة سوناطراك رؤية طموحة لما ستكون عليه مستقبلا.	3.254	1.146	12	متوسطة
	تمتلك شركة سوناطراك استراتيجية واضحة لتنفيذ أهدافها المسطرة.	3.374	1.079	06	متوسطة
	المجموع	3.318	1.027	/	متوسطة
نظم المعلومات	يتمتع مهندسو نظم المعلومات في شركة سوناطراك بالمهارات اللازمة لتطوير وصيانة النظام عند حدوث أي خلل.	3.533	1.010	03	مرتفعة
	تقوم شركة سوناطراك بتخزين وتحديث كافة البيانات التي يكمن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.	3.414	1.094	05	متوسطة
	يوفر نظام المعلومات الخدمات اللازمة في الوقت المحدد وبالجودة المناسبة.	3.331	1.036	08	متوسطة
	توفر شركة سوناطراك أدوات وتقنيات مختلفة لتسهيل مشاركة المعرفة وتبادلها (مثل البرامج الجماعية والبريد الإلكتروني والإنترنت...).	3.342	1.162	07	متوسطة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسطة	14	1.191	3.154	تمتلك شركة سوناطراك أحدث التقنيات والبرمجيات التي تساعد في إدارة المعلومات بشكل فعال.
متوسطة	/	0.864	3.355	المجموع
متوسطة	16	1.033	3.145	تنصف العلاقة بين العاملين في شركة سوناطراك بالثقة المتبادلة.
متوسطة	11	1.015	3.311	يتشارك العاملون الموارد والمعلومات من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.
متوسطة	13	1.036	3.227	تنصف العلاقة بين المشرف وعامله بالثقة المتبادلة.
متوسطة	10	1.007	3.327	يوفر المشرفون كافة المعلومات اللازمة للعاملين لتأدية مهامهم.
متوسطة	/	0.776	3.290	المجموع
متوسطة	09	1.108	3.329	يتمتع القادة في شركة سوناطراك بالخبرة والكفاءة اللازمة.
مرتفعة	04	1.010	3.478	ينصف أسلوب الإدارة داخل شركة سوناطراك بال رسمية.
متوسطة	/	0.914	3.404	المجموع
متوسطة	/	0.670	3.333	الموارد التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2.5) أن قيمة المتوسط الحسابي للموارد التنظيمية تقع ضمن النطاق المتوسط؛ بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.333) وانحراف معياري (0.670). أي ليس هناك اتفاق حول مستوى الموارد التنظيمية داخل الشركة بحيث هناك من يعتقد أن سوناطراك تمتلك موارد تنظيمية كافية والبعض الآخر يرى أن هناك العديد من المشاكل والنواقص.

وبخصوص المؤشرات الفرعية للبعد التنظيمي، احتل مؤشر الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى بحيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.404) وانحراف معياري (0.914)؛ بحيث كانت درجة الموافقة حول هذا المؤشر متوسطة؛ يليها مؤشر نظم المعلومات بمتوسط حسابي (3.355) وانحراف معياري (0.864)؛ وحسب هاته النتائج هناك من له نظرة إيجابية حول نظم المعلومات، بينما سلب آخرون الضوء على أوجه القصور بحيث أنها برمجيات قديمة، وأن نظم المعلومات الحالية لا تواكب التكنولوجيات الحديثة التي يتبناها المنافسون. ومن ثم مؤشر الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3.319) وانحراف معياري (0.743)؛ وهي درجة موافقة متوسطة، أي أن هناك من لا يجد إشكال في الهيكل التنظيمي وأنه يخدم أهداف الشركة والبعض الآخر يشككي من كثرة المستويات الإدارية وأنها تعيق عملية الاتصال التنظيمي... ويليه مؤشر الاتجاه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.318) وانحراف معياري (1.027)؛ وهي

درجة موافقة متوسطة وقد برر أحد المبحوثين هذه النتيجة أن الشركة لا تشارك عاملها في صياغة الاستراتيجيات والأهداف، كما أنها لا تقوم بنشر الاتجاه الاستراتيجي في جميع المستويات الإدارية لذلك هناك اختلاف في وجهة النظر حول هذا المؤشر. وفي الأخير مؤشر علاقات العمل بمتوسط حسابي (3.290) وانحراف معياري (0.776)، بحيث كانت درجة الموافقة متوسطة وتعود هذه إلى أن علاقات العمل هي علاقات شخصية ومن الطبيعي أن تختلف وجهات النظر حسب اختلاف شخصية ومبادئ العامل وحسب التفاعلات بين الزملاء ومع رئيس المباشر، فقد لاحظنا أن علاقات العمل تختلف بين الأقسام فهناك من تسوده علاقة جيدة والبعض الآخر لا.

أما العبارات الخاصة بالموارد التنظيمية فقد كانت العبارة "تمتلك شركة سوناطراك عددا كبيرا من الإجراءات والقواعد المكتوبة" في مقدمة الترتيب بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.853) وانحراف معياري (1.051). ونفسر هذا أن سوناطراك شركة كبيرة ولذلك تعتبر الإجراءات والقواعد المكتوبة من أليات التنسيق بين المستويات الإدارية، كما تشير قيمة الانحراف المعياري أن هناك درجة من التباين في موافقة المبحوثين. ومن بعدها العبارة "يتم تقسيم العمل داخل شركة سوناطراك حسب التخصص الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.614) وانحراف معياري (1.028)، ومنه نستنتج أن المهام والمسؤوليات مقسمة على أساس المهارات والمعارف المحددة. وتليها العبارة "يتمتع مهندسو نظم المعلومات في شركة سوناطراك بالمهارات اللازمة لتطوير وصيانة النظام عند حدوث أي خلل" بمتوسط حسابي (3.533) وانحراف معياري (1.010). وهذا يدل على أن مهندسي نظم معلومات يتمتعون بالكفاءة اللازمة للاستجابة لأعطال النظام والقدرة على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول. ومن ثم العبارة "يتصف أسلوب الإدارة داخل شركة سوناطراك بال رسمية" بمتوسط حسابي (3.478) وانحراف معياري (1.010). ونستنتج أن أسلوب الإدارة داخل الشركة يعتمد على قنوات الاتصال الرسمية وأن اتخاذ القرارات تتم من الأعلى للأسفل... وتليها العبارة "تقوم شركة سوناطراك بتخزين وتحديث كافة البيانات التي يكمن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة" والتي جاءت بدرجة موافقة متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.414) وانحراف معياري (1.094)، ونرجع التباين في إجابات أفراد العينة إلى اعتماد الشركة نظام إدارة البيانات الهجين؛ والذي يجمع بين حفظ البيانات بشكل رقمي وورقي. ومن ثم العبارة "تمتلك شركة سوناطراك استراتيجية واضحة لتنفيذ أهدافها المسطرة" بمتوسط حسابي (3.374) وانحراف معياري (1.079). ومن ثم العبارة "توفر شركة سوناطراك أدوات وتقنيات مختلفة لتسهيل مشاركة المعرفة وتبادلها (مثل البرامج الجماعية والبريد الإلكتروني والإنترنت...)" بمتوسط حسابي (3.342) وانحراف معياري (1.162). ونفسر هذا أنه من الممكن أن الشركة توفر هذه الأدوات ولكن قد يكون لدى بعض الأقسام وصول أفضل لها، أو البعض يستخدمها بشكل أكثر من الأقسام الأخرى. ومن بعدها العبارة "يوفر نظام المعلومات الخدمات اللازمة في الوقت المحدد وبالجودة المناسبة" بمتوسط حسابي (3.331) وانحراف معياري (1.036). وتليها العبارة "يتمتع القادة في شركة سوناطراك بالخبرة والكفاءة اللازمة" بمتوسط حسابي (3.329) وانحراف معياري (1.108)؛ وتدلل النتيجة على وجود تباين في الإجابات وهذا ما لاحظناه داخل الشركة ففي بعض الأقسام تجد العاملين راضين على مستوى وأسلوب المدير وفي البعض الآخر تجد العاملين يشكون منه ومن تدني خبرته وكفاءته. وتليها العبارة "يوفر المشرفون كافة المعلومات اللازمة للعاملين لتأدية مهامهم" بمتوسط حسابي (3.327) وانحراف معياري (1.007). ومن ثم العبارة "يتشارك العاملون الموارد والمعلومات من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم" بمتوسط حسابي (3.311) وانحراف معياري (1.015)؛ أي هناك تباين في الإجابات حول التشارك المعرفي والموارد بين العاملين، ويعود هذا إلى اختلاف مبادئ العاملين فليس كل لديه الرغبة في مشاركة المعرفة. ومن ثم العبارة "تمتلك شركة سوناطراك رؤية طموحة لما ستكون عليه مستقبلا" بمتوسط حسابي

(3.254) وانحراف معياري (1.146)؛ ونفسر هذا أنه بالرغم من امتلاك الشركة لرؤية إلا أنها لم تقم بنشرها وترسيخها في أذهان العاملين. تليها العبارة "تتصف العلاقة بين المشرف وعامله بالثقة المتبادلة" بمتوسط حسابي (3.227) وانحراف معياري (1.036). ومن ثم العبارة "تمتلك شركة سوناطراك أحدث التقنيات والبرمجيات التي تساعد في إدارة المعلومات بشكل فعال"، أي أن بعض الباحثين راضين على التقنيات المملوكة من قبل الشركة والبعض الآخر يراها قديمة. ومن بعدها العبارة "يشارك العاملون في صنع القرارات المتعلقة بمهامهم" بمتوسط حسابي (3.147) وانحراف معياري (1.189)؛ وتدل النتيجة على عدم اتفاق أفراد العينة حول عملية اتخاذ القرار، وقد يعزى هذا أنه العامل تمنح له صلاحية اتخاذ القرارات الروتينية في عمله، أما القرارات الحاسمة وغير الروتينية فليس له الحق في ذلك. وفي الأخير العبارة "تتصف العلاقة بين العاملين في شركة سوناطراك بالثقة المتبادلة" بمتوسط حسابي (3.145) وانحراف معياري (1.033).

الفرع الثالث : عرض النتائج الوصفية لموارد العلائقية

تعتبر الموارد العلائقية أحد الأبعاد المستخدمة لقياس الموارد غير الملموسة، والتي تتضمن المؤشرات التالية : سمعة الشركة، العلاقات مع العملاء ومع المنافسين، المسؤولية الاجتماعية. يوضح الجدول (3.5) نتائج تحليل عبارات الموارد العلائقية.

الجدول (3.5): نتائج تحليل عبارات الموارد العلائقية

المؤشر الفرعي	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
العلاقة مع المنافسين	تتسم العلاقة بين شركة سوناطراك وشركائها بالثقة والشفافية.	3.474	0.994	06	مرتفعة
	تحرص شركة سوناطراك وشركائها على مشاركة المعرفة والتكنولوجيا.	3.329	1.025	07	متوسطة
	المجموع	3.402	0.888	/	متوسطة
المسؤولية الاجتماعية	تعامل شركة سوناطراك العاملين فيها بإنصاف.	2.728	1.183	08	متوسطة
	تساهم شركة سوناطراك طوعا وبنشاط في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع.	3.476	0.987	05	مرتفعة
	المجموع	3.102	0.904	/	متوسطة
العلاقة مع العملاء	توفر شركة سوناطراك خدمات ذات مصداقية لعملائها.	3.549	0.993	04	مرتفعة
	تسعى شركة سوناطراك للالتزام بالوعود التي تقطعها لعملائها.	3.689	0.981	03	مرتفعة
	تسعى شركة سوناطراك لبناء علاقات طويلة مع عملائها.	3.735	0.962	02	مرتفعة
	المجموع	3.659	0.831	/	مرتفعة

المؤشر الفرعي	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
سمعة الشركة	تتمتع شركة سوناطراك بسمعة طيبة وتقدير كبير داخل المجتمع.	3.878	0.918	01	مرتفعة
	الموارد العلاقاتية	3.483	0.681	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.5) أن قيمة المتوسط الحسابي للموارد العلاقاتية تقع ضمن النطاق المرتفع؛ بحيث تقدر ب (3.483) وانحراف معياري (0.681). أي يتفق أفراد العينة بالإجماع على أن الشركة تمتلك مستوى عال من الموارد العلاقاتية، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المنخفضة أن البيانات تميل أن تكون أقرب إلى المتوسط، مما يشير إلى وجود اتساق عام في إجابات أفراد العينة.

وبخصوص المؤشرات الفرعية للبعد العلائقي، احتل مؤشر سمعة الشركة المرتبة الأولى بحيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.878) وانحراف معياري (0.918)، بحيث كانت درجة الموافقة حول هذا المؤشر مرتفعة؛ وهذا أمر متوقع بحيث أن سوناطراك لها سمعة مرموقة داخل المجتمع الجزائري فهي أكبر شركة وطنية ومصدر دخل خزينة الدولة. يليه مؤشر العلاقة مع العملاء بمتوسط حسابي (3.659) وانحراف معياري (0.831)، حيث كانت درجة الموافقة حول هذا المؤشر مرتفعة، أي أن الشركة تسعى للحفاظ على عملائها، فغالبا ما تقوم سوناطراك بعقد اتفاقيات طويلة الأجل لتوريد النفط والغاز لعملائها. ثم مؤشر العلاقة مع المنافسين بمتوسط حسابي (3.402) وانحراف معياري (0.888)، حيث كانت درجة الموافقة حول هذا المؤشر متوسطة. وقد يعود هذا إلى مخاوف أفراد العينة حول علاقات الشركة مع منافسيها؛ حيث يعتقد البعض أن الشراكات التي تقوم بها الشركة، دائما تخدم الشريك الأجنبي. وفي الأخير مؤشر المسؤولية الاجتماعية بمتوسط حسابي (3.102) وانحراف معياري (0.904)؛ بحيث كانت درجة الموافقة حول هذا المؤشر متوسطة، أي هناك بعض الإطارات ترى أن الشركة تفي بالتزاماتها المجتمعية والبعض الآخر يعتقد أن الإجراءات التي تقوم بها غير كافية عند مقارنتها بالتأثير السلبي لأنشطة الشركة.

أما العبارات الخاصة بالموارد العلاقاتية فقد كانت العبارة " تتمتع شركة سوناطراك بسمعة طيبة وتقدير كبير داخل المجتمع " في مقدمة الترتيب بدرجة أهمية مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.878) وانحراف معياري (0.918). وتليها العبارة "تسعى شركة سوناطراك لبناء علاقات طويلة مع عملائها" والتي كانت بدرجة موافقة مرتفعة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.735) وانحراف معياري (0.962)، تليها العبارة " تسعى شركة سوناطراك للالتزام بالوعود التي تقطعها لعملائها" بمتوسط حسابي (3.689) وانحراف معياري (0.981)؛ ونستنتج أن الشركة محل الدراسة تعمل جاهدا للوفاء بالالتزامات تجاه عملائها خوفا من العواقب القانونية في حالة عدم الالتزام، كما أنها تضر بسمعة الشركة والخوف من فقدان العملاء، تليها العبارة "توفر شركة سوناطراك خدمات ذات مصداقية لعملائها" والتي جاءت بدرجة أهمية مرتفعة؛ بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.549) وانحراف معياري (0.993). ونستنتج من خلال

هذه العبارة أن سوناطراك تحاول باستمرار تقديم خدمات موثوقة وذلك من خلال ترقية وصيانة خطوط الأنابيب والمصافي والبنية التحتية الأخرى بشكل مستمر، ضمان إمداد مستقر... ومن ثم تأتي العبارة "تساهم شركة سوناطراك طواعية وبنشاط في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع" بمتوسط حسابي (3.476) وانحراف معياري (0,987)، وهذا يدل على أن سوناطراك تقوم بأنشطة متنوعة من أجل خدمة المجتمع كحملات التشجير، الختان الجماعي... ومن ثم العبارة "تتسم العلاقة بين شركة سوناطراك وشركائها بالثقة والشفافية" بمتوسط حسابي (3.474) وانحراف معياري (0.994)، ونستنتج من العبارة السابقة أنه حسب تصورات أفراد العينة تقوم العلاقات بين الشركة محل الدراسة وشركائها على أساس من الثقة والوضوح. وتليها العبارة "تحرص شركة سوناطراك وشركائها على مشاركة المعرفة والتكنولوجيا" التي كانت بدرجة موافقة متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.329) وانحراف معياري (1.025)؛ وهذا يدل على أن هناك تباين في الإجابات؛ بحيث يرى البعض أن هناك تشارك معرفي بين الشركة وشركائها، والبعض الآخر يرى عكس ذلك بحيث صرح لنا بعض الإطارات أثناء المقابلة أن هناك نقل جزئي للمعرفة والتكنولوجيا من طرف الشريك الأجنبي أي التشارك المعرفي يكون في مجالات معينة. وفي الأخير العبارة "تعامل شركة سوناطراك العاملين فيها بإنصاف" بمتوسط حسابي (2.728) وانحراف معياري (1.183)؛ هذه النتيجة تتوافق مع نتائج المقابلة بحيث لاحظنا أن هناك اختلافات بين العاملين بخصوص العدالة في التعامل بحيث هناك من يرى أن الشركة تعامل الجميع بإنصاف وراضي عنها، بينما البعض الآخر يشكون من معاملة الإدارة وأن هناك تحيز وجاهوية في التعامل.

المطلب الثاني : الأهمية النسبية لأبعاد الموارد غير الملموسة

بعد عرض النتائج الوصفية لكل بعد من أبعاد الموارد غير الملموسة على حدة، فلا بد من معرفة دور كل مورد ضمن الإطار العام للمتغير المستقل ككل. وهذا بالاستعانة بمؤشر الأهمية النسبية، والذي يتيح لنا تحديد مساهمة كل بعد في تعزيز القيمة الإجمالية للمتغير. ويوضح الجدول أدناه قيم مؤشر الأهمية النسبية.

الجدول (4.5): النتائج الوصفية لأبعاد الموارد غير الملموسة

المؤشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية	الترتيب
الموارد البشرية	3.368	0.621	متوسطة	%67.4	H-M	02
الموارد التنظيمية	3.333	0.670	متوسطة	%66.7	H-M	03
الموارد العلاقاتية	3.483	0.681	مرتفعة	%69.7	H-M	01
الموارد غير الملموسة	3.377	0.588				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من الجدول (4.5) أن درجة الأهمية للموارد غير الملموسة حسب تصورات أفراد العينة كانت في النطاق المتوسط، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (3.377) وانحراف معياري (0.588). ونستنتج منه أن هناك بعض الإطارات راضيين عن

مستوى الموارد غير الملموسة، بينما أشار الآخرون أنها غير مستغلة بشكل كامل؛ بحيث أن هذا النوع من الموارد لديها القدرة على تحقيق عوائد أكبر إذا ما تمت إدارتها بشكل فعال.

وبخصوص أبعاد الموارد غير الملموسة يتضح لنا من الجدول السابق أن الأهمية النسبية للأبعاد تختلف لدى أفراد العينة، ولكنها متقاربة من بعضها البعض بحيث جاءت جميعها في المجال (H-M) أي من متوسط إلى مرتفع. وحسب الجدول تعتبر الموارد العلائقية أكثر الأبعاد أهمية، حيث بلغت قيمة أهميته ب (69.7%). ومن بعدها الموارد البشرية بأهمية (67.4%). وفي الأخير الموارد التنظيمي (66.7%).

المطلب الثالث : عرض النتائج الوصفية لأداء الاستراتيجي

سنقدم في هذا الجزء النتائج الوصفية للمتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي، والذي تضمن الأبعاد التالية : المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو، محور الصحة والسلامة المهنية، المحور البيئي. ومن ثم التطرق لمؤشر الأهمية النسبية لمعرفة البعد الأكثر أهمية.

الفرع الأول : عرض النتائج الوصفية للمحور المالي

يعتبر المحور المالي أحد الأبعاد المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يهتم هذا المحور بالمؤشرات المرتبطة بتعظيم العوائد المالية وتقليل التكاليف. ويوضح الجدول (5.5) نتائج تحليل عبارات المحور المالي.

الجدول (5.5): نتائج تحليل عبارات المحور المالي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
01	مرتفعة	0.918	4.048	يساهم استكشاف حقول جديدة من الغاز والنفط في زيادة الإنتاج.	1
02	مرتفعة	0.963	3.925	يساهم استكشاف حقول جديدة من الغاز والنفط في زيادة العوائد المالية.	2
04	مرتفعة	1.011	3.594	تسعى شركة سوناطراك لتنويع منتجاتها، من خلال اقتحام قطاعات أخرى مثل صناعة الطاقات المتجددة، من أجل تقليل الاعتماد على النفط والغاز.	3
03	مرتفعة	1.073	3.624	تسعى شركة سوناطراك لتحسين إدارة التكاليف والتقليل من تكاليف التشغيل والإنتاج والصيانة.	4
05	مرتفعة	1.054	3.540	تسعى شركة سوناطراك لتعزيز التعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل خفض التكاليف.	5
	مرتفعة	0.767	3.748	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (5.5) أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور المالي تقع ضمن النطاق المرتفع؛ بحيث تقدر ب (3.748) وانحراف معياري (0.767). أي هناك إجماع قوي بين أفراد العينة على أن الأداء المالي للشركة مرتفع، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المنخفضة أن البيانات تميل أن تكون أقرب إلى المتوسط، مما يشير إلى وجود اتساق عام في إجابات أفراد العينة.

كما نلاحظ من الجدول أن كل العبارات التابعة للمحور المالي جاءت بدرجة أهمية مرتفعة، بحيث كانت العبارة " يساهم استكشاف حقول جديدة من الغاز والنفط في زيادة إنتاج شركة سوناطراك" في مقدمة الترتيب بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.048) وانحراف معياري (0.918). أي أنه عندما تنجح سوناطراك في اكتشاف حقول نفط وغاز جديدة، يمكنها ذلك من استخراج المزيد من النفط والغاز، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجها الإجمالي. تليها العبارة " يساهم استكشاف حقول جديدة من الغاز والنفط في زيادة العوائد المالية لشركة سوناطراك" بمتوسط حسابي (3.925) وانحراف معياري (0.963). وهذه العبارة تعتبر مكملية للعبارة السابقة فزيادة إنتاج الشركة سيسهم ذلك في زيادة الأرباح والعوائد المالية للشركة. ومن بعدها العبارة "تسعى شركة سوناطراك لتحسين إدارة التكاليف والتقليل من تكاليف التشغيل والإنتاج والصيانة" بمتوسط حسابي (3.624) وانحراف معياري (1.073). تعتبر الشراكات مع الشركات المحلية (المقابلة من الباطن) من أهم الأساليب المتبعة من قبل سوناطراك لتقليل التكاليف، كما تعبر قيمة الانحراف المعياري المرتفعة على أن هناك تشتت في الإجابات. ومن ثم العبارة " تسعى شركة سوناطراك لتنويع منتجاتها، من خلال اقتحام قطاعات أخرى مثل صناعة الطاقات المتجددة، من أجل تقليل الاعتماد على النفط والغاز" بمتوسط حسابي (3.594) وانحراف معياري (1.054). فالشركة لها بعض مشاريع محطات الطاقة الشمسية، كما لها بعض المساعي لإنتاج الهيدروجين الأخضر... وفي الأخير العبارة "تسعى شركة سوناطراك لتعزيز التعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل خفض التكاليف" بمتوسط حسابي (3.540) وانحراف معياري (1.054). وحسب وجهة نظرنا قد يكون للشركة جهود لزيادة التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية إلا أنه في الواقع لم يتم تحقيق تقدم جوهري نحو هذا الهدف.

الفرع الثاني : عرض النتائج الوصفية لمحور العملاء

يعتبر محور العملاء أحد الأبعاد المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يهتم هذا المحور بالمؤشرات المرتبطة برضا العملاء والاحتفاظ بهم. ويوضح الجدول (6.5) نتائج تحليل عبارات محور العملاء.

الجدول (6.5): نتائج تحليل عبارات محور العملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	تسعى شركة سوناطراك لتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم عروض تتناسب مع احتياجاتهم.	3.578	1.016	مرتفعة	02
7	تسعى شركة سوناطراك لجذب المزيد من العملاء الجدد من خلال دخول أسواق جديدة.	3.503	0.955	مرتفعة	03

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
04	مرتفعة	0.996	3.463	تسعى شركة سوناطراك للتقليل من عدد شكاوى العملاء.	8
05	متوسطة	0.982	3.415	تهتم شركة سوناطراك بمختلف الشكاوى المقدمة من طرف العملاء.	9
01	مرتفعة	1.010	3.621	تقوم شركة سوناطراك ببناء علاقات جيدة مع الموردين والشركاء التجاريين لتحسين أداء سلسلة التوريد.	10
		مرتفعة	0.786	3.519	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (6.5) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور العملاء تقع ضمن النطاق المرتفع؛ بحيث تقدر ب (3.519) وانحراف معياري (0.786). أي هناك إجماع قوي بين أفراد العينة على أن أداء محور العملاء للشركة مرتفع، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المنخفضة أن البيانات تميل أن تكون أقرب إلى المتوسط، مما يشير إلى وجود اتساق عام في إجابات أفراد العينة.

كما نلاحظ من الجدول أن أغلب العبارات التابعة لمحور العملاء جاءت بدرجة أهمية مرتفعة، بحيث جاءت عبارة "تقوم شركة سوناطراك ببناء علاقات جيدة مع الموردين والشركاء التجاريين لتحسين أداء سلسلة التوريد" في مقدمة الترتيب بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.621) وانحراف معياري (1.010). ومنه نستنتج أن سوناطراك تدرك أهمية الحفاظ على علاقات قوية مع مختلف العاملين في سلسلة التوريد، فبناء هذه العلاقات يساعد على ضمان سلاسة العمليات وضمان جودة المنتجات... ومن ثم العبارة "تسعى شركة سوناطراك لتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم عروض تتناسب مع احتياجاتهم" بمتوسط حسابي (3.578) وانحراف معياري (1.016). ومنه نستنتج أن سوناطراك تسعى لتحقيق رضا العملاء خاصة على الصعيد العالمي حيث تشتد المنافسة، هذا ما أدى إلى تطور قطاع النفط والغاز نحو نموذج يركز على العملاء. لذلك وجب على سوناطراك تقديم خدمات مميزة من أجل الحفاظ على العملاء. وبعدها العبارة "تسعى شركة سوناطراك لجذب المزيد من العملاء الجدد من خلال دخول أسواق جديدة" بمتوسط حسابي (3.503) وانحراف معياري (0.955). أي أن الشركة تهدف لزيادة حصتها السوقية، فقد ترغب سوناطراك في اكتشاف منافذ جديدة كدول جنوب شرق آسيا، ودول أوروبا الوسطى والشرقية... تليها العبارة "تسعى شركة سوناطراك للتقليل من عدد شكاوى العملاء" بمتوسط حسابي (3.463) وانحراف معياري (0.996). وفي الأخير العبارة "تهتم شركة سوناطراك بمختلف الشكاوى المقدمة من طرف العملاء" والتي كانت بدرجة موافقة متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.415) وانحراف معياري (0.982). بشكل عام لدى بعض أفراد العينة تصور إيجابي إلى حد ما لاستجابة سوناطراك لشكاوى العملاء، بينما البعض الآخر قد يعتقد أن الشركة لا تعالج جميع الشكاوى أو أن بإمكانها تحسين أساليب وطرق معالجة الشكاوى.

الفرع الثالث : عرض النتائج الوصفية لمحور العمليات الداخلية:

يعتبر محور العمليات الداخلية أحد الأبعاد المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يهتم هذا المحور بالمؤشرات المرتبطة بتحسين العمليات الداخلية. ويوضح الجدول (7.5) نتائج تحليل عبارات محور العمليات الداخلية.

الجدول (7.5): نتائج تحليل عبارات محور العمليات الداخلية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
03	مرتفعة	1.115	3.438	تقوم شركة سوناطراك بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة وحديثة في مختلف عملياتها الإنتاجية لتقليل الوقت الضائع.	11
01	مرتفعة	1.049	3.603	تلتزم شركة سوناطراك بتسليم المنتجات في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.	12
02	مرتفعة	1.057	3.572	تقوم شركة سوناطراك بتحسين عملية التوزيع لتلبية احتياجات العملاء.	13
		0.888	3.526	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (7.5) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور العمليات الداخلية تقع ضمن النطاق المرتفع؛ بحيث تقدر ب (3.526) وانحراف معياري (0.888). أي أن هناك إجماع قوي بين أفراد العينة على أن أداء محور العمليات الداخلية للشركة مرتفع، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المنخفضة أن البيانات تميل أن تكون أقرب إلى المتوسط، مما يشير إلى وجود اتساق عام في إجابات أفراد العينة.

كما نلاحظ من الجدول أن كل العبارات التابعة لمحور العمليات الداخلية جاءت بدرجة أهمية مرتفعة، بحيث كانت العبارة " تلتزم شركة سوناطراك بتسليم المنتجات في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة" في مقدمة الترتيب بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.603) وانحراف معياري (1.049). ومن بعدها العبارة "تقوم شركة سوناطراك بتحسين عملية التوزيع لتلبية احتياجات العملاء" بمتوسط حسابي (3.572) وانحراف معياري (1.057). فحسب تصورات أفراد العينة الشركة محل الدراسة تحاول شركة سوناطراك تحسين أساليب وقنوات التوزيع لتقليل التكاليف وتحسين أوقات التسليم. وفي الأخير العبارة "تقوم شركة سوناطراك بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة وحديثة في مختلف عملياتها الإنتاجية لتقليل الوقت الضائع" بمتوسط حسابي (3.438) وانحراف معياري (1.115). جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة مرتفعة أي رضا أفراد العينة حول مستوى التكنولوجيا المستخدمة من قبل سوناطراك في مختلف العمليات الإنتاجية، ولكن خلال المقابلات أبدى بعض العاملين تحفظات بشأن تقادم المعدات.

الفرع الرابع : عرض النتائج الوصفية لمحور التعلم والنمو:

يعتبر محور التعلم والنمو أحد الأبعاد المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يهتم هذا المحور بالمؤشرات المرتبطة بتوفير بيئة عمل مناسبة وتنمية أداء العاملين. ويوضح الجدول أدناه نتائج تحليل عبارات محور التعلم والنمو.

الجدول (8.5): نتائج تحليل عبارات محور التعلم والنمو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
14	توفر شركة سوناطراك الميزانية الكافية لتدريب العاملين.	3.376	1.148	متوسطة	01
15	يستفيد العاملون من برامج التدريب بشكل عادل وحسب الاحتياجات التدريبية.	2.824	1.222	متوسطة	04
16	تركز شركة سوناطراك على برامج التدريب الداخلي لتحسين أداء العاملين.	3.263	1.081	متوسطة	02
17	تركز شركة سوناطراك على برامج التدريب الخارجي لتحسين أداء العاملين.	2.819	1.154	متوسطة	05
18	تمتلك شركة سوناطراك نظام حوافز فعال وعادل.	2.603	1.079	منخفضة	06
19	تسعى شركة سوناطراك لتحسين بيئة العمل المناسبة للتقليل من معدلات الدوران الوظيفي.	3.000	1.121	متوسطة	03
المجموع		2.983	0.854	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (8.5) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور التعلم والنمو تقع ضمن النطاق المتوسط؛ بحيث تقدر ب (2.983) وانحراف معياري (0.854). أي ليس هناك إجماع من قبل أفراد العينة حول مستوى أداء محور التعلم والنمو، أي البعض راض على ما تقدمه الشركة من استثمارات من أجل تنمية العاملين وتحسين الأنظمة وبيئة العمل والبعض الآخر يعتقد أنه قليل مقارنة بإمكانيات الشركة ومكانتها. كما تدل قيمة الانحراف المعياري المنخفضة أن البيانات تميل أن تكون أقرب إلى المتوسط.

كما نلاحظ من الجدول أن أغلب العبارات التابعة لمحور التعلم والنمو جاءت بدرجة أهمية متوسطة، كما أن كل العبارات تعاني من تشتت الإجابات. جاءت العبارة " توفر شركة سوناطراك الميزانية الكافية لتدريب العاملين" في مقدمة الترتيب بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.376) وانحراف معياري (1.148). تليها العبارة " تركز شركة سوناطراك على برامج التدريب الداخلي لتحسين أداء العاملين" بمتوسط حسابي (3.263) وانحراف معياري (1.081). ومن بعدها العبارة " تسعى شركة سوناطراك لتحسين بيئة العمل للتقليل من معدلات الدوران الوظيفي" بمتوسط حسابي (3.000) وانحراف معياري (1.121). ومن ثم العبارة "يستفيد العاملون من برامج التدريب بشكل عادل وحسب الاحتياجات التدريبية" بمتوسط حسابي (2.824) وانحراف معياري (1.222). تليها العبارة "تركز شركة سوناطراك على برامج

التدريب الخارجي لتحسين أداء العاملين" بمتوسط حسابي (2.819) وانحراف معياري (1.154). وفي الأخير العبارة " تمتلك شركة سوناطراك نظام حوافز فعال وعادل" بمتوسط حسابي (2.603) وانحراف معياري (1.079).

نفس النتائج السابقة فيما يلي: بخصوص التدريب هناك اراء متباينة بين العاملين وهذا يتطابق مع نتائج المقابلة، حيث أعرب البعض عن رضاهم بكل ما يتعلق بالتدريب، ولكن في نفس الوقت هناك العديد من الانتقادات التي أبداها العاملون بخصوص التدريب. يرى الكثير أن الشركة توفر الميزانية الكافية لكن المشكلة في كيفية تسيير هذه الميزانية بشكل فعال من أجل سد احتياجات الشركة التدريبية. تعتمد الشركة في أغلب الأوقات على التدريب الداخلي كونها تمتلك مراكز التدريب الخاصة بها. كما تدمر العديد من كيفية اختيار العاملين الذين بحاجة للتدريب والذي تبنى على طرق متحيزة وغير عادلة. وفي الأخير توصلت النتائج إلى اراء سلبية حول نظام الحوافز بحيث أكد العديد من العاملين أن عملية تقييم الأداء لا تستند لمعايير محددة وموضوعية بل تستند لرأي المسؤول المباشر، كما أن عملية تحديد الحوافز غير واضحة، كما أنها لا ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للشركة.

الفرع الخامس : عرض النتائج الوصفية لمحور الصحة والسلامة المهنية:

يعتبر محور الصحة والسلامة المهنية أحد الأبعاد المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يهتم هذا المحور بالمؤشرات المرتبطة بتوفير بيئة عمل آمنة وغرس ثقافة السلامة. ويوضح الجدول (9.5) نتائج تحليل عبارات محور الصحة والسلامة المهنية.

الجدول (9.5): نتائج تحليل عبارات محور الصحة والسلامة المهنية

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
04	20	توفر شركة سوناطراك جميع معدات الصحة والسلامة المهنية اللازمة.	3.358	1.146	متوسطة
02	21	تقوم شركة سوناطراك بصيانة دورية للآلات والمعدات من أجل الحفاظ على سلامة العاملين.	3.406	1.196	متوسطة
05	22	تسعى شركة سوناطراك لتوفير التدريب اللازم للعاملين في مجال الصحة والسلامة المهنية.	3.288	1.076	متوسطة
01	23	تمتلك شركة سوناطراك نظام جيد لإدارة المخاطر.	3.440	1.111	مرتفعة
03	24	تسعى شركة سوناطراك لغرس ثقافة الصحة والسلامة المهنية من خلال البرامج التوعوية والتحسيسية.	3.364	1.203	متوسطة
	المجموع		3.373	0.938	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (9.5) أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الصحة والسلامة المهنية تقع ضمن النطاق المتوسط؛ بحيث تقدر ب (3.373) وانحراف معياري (0.938)، أي ليس هناك إجماع من قبل أفراد العينة حول مستوى أداء الصحة والسلامة

المهنية، وبعبارة أخرى ليس هناك رضا تام حول الجهود التي تبذلها سوناطراك للحفاظ على سلامة عمالها، كما تدل قيمة الانحراف المعياري المنخفضة أن البيانات تميل أن تكون أقرب إلى المتوسط، مما يشير إلى وجود اتساق عام في إجابات أفراد العينة.

كما نلاحظ من الجدول أن أغلب العبارات التابعة للمحور الصحة والسلامة المهنية جاءت بدرجة أهمية متوسطة، كما كلها كانت تعاني من تشتت الإجابات، جاءت العبارة " تمتلك شركة سوناطراك نظام جيد لإدارة المخاطر " في مقدمة الترتيب والتي كانت بدرجة موافقة مرتفعة بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.440) وانحراف معياري (1.111). تليها العبارة " تقوم شركة سوناطراك بصيانة دورية للألات والمعدات من أجل الحفاظ على سلامة العاملين" بمتوسط حسابي (3.406) وانحراف معياري (1.196)، فحسب النتائج نجد أن البعض من الباحثين راضين على إجراءات الصيانة التي تقوم بها الشركة، والبعض الآخر يرى عكس ذلك بحيث يعتقدون أن الشركة لا تقوم بالإجراءات الكافية، كما يوجد بعض العاملين يشعرون بعدم اهتمام الشركة بسلامتهم. ومن ثم العبارة " تسعى شركة سوناطراك لغرس ثقافة الصحة والسلامة المهنية من خلال البرامج التوعوية والتدريبية" بمتوسط حسابي (3.364) وانحراف معياري (1.203). حسب المقابلات والاطلاع على وثائق الشركة نجدها تقوم بالعديد من الندوات والبرامج التحسيسية ولكن تأثيرها على تعزيز ثقافة السلامة محدود. وبعدها العبارة " توفر شركة سوناطراك جميع معدات الصحة والسلامة المهنية اللازمة" بمتوسط حسابي (3.358) وانحراف معياري (1.146). وفي الأخير العبارة " تسعى شركة سوناطراك لتوفير التدريب اللازم للعاملين في مجال الصحة والسلامة المهنية" بمتوسط حسابي (3.288) وانحراف معياري (1.076). ونستنتج مما سبق أن هناك فجوة بين ما تقدمه الشركة وما يتوقعه العامل منها وهذا ما أدى إلى تباين في تصورات أفراد العينة.

الفرع السادس : عرض النتائج الوصفية لمحور البيئي:

يعتبر المحور البيئي أحد الأبعاد المستخدمة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يهتم هذا المحور بالمؤشرات المرتبطة بالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، تقليل البصمة الكربونية... ويوضح الجدول أدناه نتائج تحليل عبارات المحور البيئي.

الجدول (10.5): تحليل نتائج عبارات المحور البيئي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
25	تسعى شركة سوناطراك لتقليل التأثيرات البيئية (مثال انبعاث الكربون).	3.467	1.096	مرتفعة	03
26	تسعى شركة سوناطراك للمحافظة على البيئة الطبيعية المحيطة بها.	3.637	1.010	مرتفعة	02
27	تسعى شركة سوناطراك لاتباع ممارسات الاستدامة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية	3.456	0.975	مرتفعة	04
28	تلتزم الشركة بالمعايير البيئية الوطنية والدولية.	3.655	1.041	مرتفعة	01
المجموع		3.556	0.879	مرتفعة	1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (10.5) أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور البيئي تقع ضمن النطاق المرتفع؛ بحيث تقدر ب (3.556) وانحراف معياري (0.879). أي هناك إجماع قوي بين أفراد العينة أن أداء الشركة في المحور البيئي مرتفع. كما تدل قيمة الانحراف المعياري المنخفضة أن البيانات تميل أن تكون أقرب إلى المتوسط، مما يشير إلى وجود اتساق عام في الإجابات.

كما نلاحظ من الجدول أن كل العبارات التابعة للمحور البيئي جاءت بدرجة أهمية مرتفعة، كما كانت أغلبها تعاني من تشتت في الإجابات. كانت العبارة " تلتزم الشركة بالمعايير البيئية الوطنية والدولية" في مقدمة الترتيب بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.655) وانحراف معياري (1.041). حيث تخضع سوناطراك للتشريع البيئي الجزائري، الذي يتضمن قوانين وأنظمة خاصة بأنشطة النفط والغاز. تليها العبارة " تسعى شركة سوناطراك للمحافظة على البيئة الطبيعية المحيطة بمناطق العمل" بمتوسط حسابي (3.637) وانحراف معياري (1.010)، وهذا يدل على رضا أفراد العينة على طرق حفاظ سوناطراك على مناطق العمل بحيث عادة ما تقوم بتوفير مساحات خضراء. ومن بعدها العبارة " تسعى شركة سوناطراك لتقليل التأثيرات البيئية" بمتوسط حسابي (3.467) وانحراف معياري (1,096)، وهذا ما يؤكد لنا رضا المستجيبين على الإجراءات التي تقوم بها سوناطراك لتقليل التأثيرات السلبية فالشركة على سبيل المثال تحاول تقليل حرق الغار والحد من التسربات لتقليل الانبعاثات... وفي الأخير العبارة " تسعى شركة سوناطراك لاتباع ممارسات الاستدامة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية" بمتوسط حسابي (3.456) وانحراف معياري (0,975). أي هناك إجماع على أن الشركة تسعى للحفاظ على الموارد الحالية من أجل الأجيال القادمة.

المطلب الرابع : الأهمية النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي

بعد تحليل النتائج الوصفية لكل بعد من أبعاد الأداء الاستراتيجي، لا بد من معرفة دور كل مورد ضمن الإطار العام للمتغير التابع ككل. وهذا بالاستعانة بمؤشر الأهمية النسبية، والذي يتيح لنا تحديد مساهمة كل بعد، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (11.5): النتائج الوصفية لأبعاد الأداء الاستراتيجي

الترتيب	مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
01	H-M	%75	مرتفعة	0.767	3.748	المحور المالي
04	H-M	%70.4	مرتفعة	0.786	3.519	محور العملاء
03	H-M	%70.5	مرتفعة	0.888	3.526	محور العمليات الداخلية
06	M	%59.7	متوسطة	0.854	2.983	محور التعلم والنمو
05	H-M	%67.5	متوسطة	0.938	3.373	محور الصحة والسلامة المهنية
02	H-M	%71.1	مرتفعة	0.879	3.556	محور البيئي
			متوسطة	0.676	3.425	الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss V27

نلاحظ من الجدول (11.5) أن درجة الأهمية للأداء الاستراتيجي حسب تصورات أفراد العينة كانت في النطاق المتوسط، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (3.425) وبانحراف معياري (0.676). ونستنتج منه أن هناك عدم إجماع من قبل أفراد العينة حول مستوى الأداء الاستراتيجي.

أما بخصوص أبعاد الأداء الاستراتيجي يتضح لنا من الجدول السابق أن الأهمية النسبية للأبعاد تختلف لدى أفراد العينة، ولكنها متقاربة من بعضها البعض بحيث جاءت أغلبها في المجال (H-M) أي من متوسط إلى مرتفع؛ إلا محور التعلم والنمو والذي كان في المجال المتوسط (M). وحسب الجدول يعتبر المحور المالي أكثر الأبعاد أهمية حيث بلغت قيمة أهميته (75%)، ومن بعدها المحور البيئي بأهمية (71.1%). ومن ثم محور العمليات الداخلية بأهمية (70.5%)، يليها محور العملاء ب(70.4%)، ومن ثم محور الصحة والسلامة المهنية ب(67.5%). وفي الأخير محور التعلم والنمو ب(59.7%).

المبحث الثاني: تقييم النموذج القياسي والبنائي للدراسة

يستلزم استخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة اعتماد منهجيات دقيقة لضمان صحة وموثوقية نموذج الدراسة. يركز هذا المبحث على تقييم النموذج القياسي والنموذج البنائي في سياق إطار الدراسة. والذان يعتبران نموذجين مكملين لبعضهما البعض في تفسير الديناميكيات والعلاقات بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي

يركز النموذج القياسي على تحليل العلاقات بين الأبعاد (المتغيرات الكامنة) والمؤشرات المستخدمة في قياسها. بهدف التحقق من مدى تمثيل البيانات للمفاهيم النظرية بدقة، ومن خلال هذا التقييم يتم التأكد من موثوقية النموذج وصحة قياسه.

الفرع الأول : تقييم الصدق التقاربي للنموذج الأولي للدراسة

يقصد بالصدق التقاربي هو مدى ارتباط المقياس بشكل إيجابي مع المؤشرات الفرعية لنفس البنية (البعد) ولذلك فإن العناصر التي تعتبر مؤشرات لبنية انعكاسية محددة يجب أن تتشارك في نسبة عالية من التباين. يستخدم الباحثون لتقييم الصلاحية المتقاربة الأحمال الخارجية للمؤشرات ومتوسط التباين المستخرج (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 113).

ألفا كرونباخ: يعتبر من أكثر المعايير شيوعاً لقياس موثوقية الاتساق الداخلي، والذي يوفر تقديراً للموثوقية على أساس الارتباطات المتبادلة لمتغيرات المؤشر المرصودة (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 111)

هناك تقارير مختلفة حول القيم المقبولة لألفا، تتراوح من 0.70 إلى 0.95. قد يكون انخفاض قيمة ألفا بسبب انخفاض عدد الأسئلة، أو ضعف الترابط بين العناصر أو البنيات غير المتجانسة. وإذا كانت قيمة ألفا مرتفعة جداً، فقد يشير ذلك إلى أن بعض العناصر غير ضرورية لأنها تختبر نفس السؤال ولكن بشكل مختلف (Tavakol & Dennick, 2011, p. 54).

تتراوح قيم الموثوقية المركبة بين 0 و1، وتشير القيم الأعلى إلى مستويات أعلى من الموثوقية. يتم تفسيره بشكل عام بنفس طريقة ألفا كرونباخ. على وجه التحديد، تعتبر قيم الموثوقية المركبة من 0.60 إلى 0.70 مقبولة في البحث الاستكشافي، بينما في مراحل البحث الأكثر تقدماً، يمكن اعتبار القيم بين 0.70 و0.90 مقبولة (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 112).

تشير الأحمال الخارجية العالية أو ما يعرف بموثوقية المؤشر (**Outer Loadings**) على البناء إلى أن المؤشرات المرتبطة بها لديها الكثير من القواسم المشتركة، إن القاعدة العامة هي أن الأحمال الخارجية القياسية يجب أن تكون 0.708 أو أعلى.

يحصل الباحثون في كثير من الأحيان على أحمال خارجية أضعف (<0.70) في دراسات العلوم الاجتماعية، خاصة عند استخدام المقاييس الحديثة. بشكل عام يجب النظر في إزالة المؤشرات ذات الأحمال الخارجية بين 0.40 و0.70 من المقياس فقط عندما يؤدي حذف المؤشر إلى زيادة الموثوقية المركبة أو متوسط التباين المستخرج فوق قيمة العتبة المقترحة. كما يجب دائماً حذف المؤشرات ذات الأحمال الخارجية المنخفضة جداً (أقل من 0.40) من البناء.

يعرف متوسط التباين المستخرج (AVE) على أنه القيمة المتوسطة الكبرى للأحمال المربعة للمؤشرات المرتبطة بالبناء (أي مجموع الأحمال المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات). تشير قيمة AVE البالغة 0.50 أو أعلى إلى أن البناء يفسر، في المتوسط، أكثر من نصف تباين مؤشراتته. وعلى العكس من ذلك، يشير AVE الذي يقل عن 0.50 إلى أنه، في المتوسط، يظل هناك تباين أكبر في خطأ العناصر مقارنة بالتباين الذي يفسره البناء. ينبغي تقييم AVE لكل بناء تم قياسه بشكل انعكاسي (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, pp. 113-115).

وفي الأخير وحسب المرجع (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017) يجب أن تتجاوز قيمة التشبع الخارجي 0.50 ومن الأحسن أن تكون أكبر من 0.708. وبالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج يجب أن تتجاوز 0.50.

توضح الجداول المعروضة من الجدول (12.5) إلى الجدول (23.5) نتائج تقييم الصدق التقاربي لأبعاد الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي قبل وبعد التعديل (انظر الملحق رقم (10)).

الجدول (12.5): نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد البشري قبل التعديل

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	النبات المركب	AVE
البعد البشري	البعد البشري 1 (X1)	0.655	0.846	0.853	0.374
	البعد البشري 2 (X2)	0.752			
	البعد البشري 3 (X3)	0.571			
	البعد البشري 4 (X4)	0.682			

			0.660	البعد البشري 5 (X5)
			0.569	البعد البشري 6 (X6)
			0.642	البعد البشري 7 (X7)
			0.568	البعد البشري 8 (X8)
			0.634	البعد البشري 9 (X9)
			0.564	البعد البشري 10 (X10)
			0.539	البعد البشري 11 (X11)
			0.443	البعد البشري 12 (X12)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

يقدم الجدول (12.5) نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد البشري قبل التعديل، نلاحظ أن أغلب قيم التشبعات الخارجية محصورة بين (0.5) و (0.7)، باستثناء قيمة X12 الذي كانت (0.443) وهي أقل من الحد الأدنى؛ ويعود سبب تدني قيمة التشبعات الخارجية لوجود تشتت في الإجابات. وبالرجوع لقيمة متوسط التباين المستخرج AVE نجد أنه بلغ (0.374) وهي أقل من الحد الأدنى (0.5)، وهذا يعني أن العوامل مجتمعة لم تنجح في قياس البعد البشري لذلك وجب حذف العبارات واحدة تلو الأخرى من أجل تحسين قيمة AVE.

الجدول (13.5): نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد البشري بعد التعديل

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
البعد البشري	البعد البشري 1 (X1)	0.713	0.779	0.782	0.533
	البعد البشري 2 (X2)	0.800			
	البعد البشري 3 (X3)	حذف المؤشر			
	البعد البشري 4 (X4)	0.750			
	البعد البشري 5 (X5)	0.699			
	البعد البشري 6 (X6)	حذف المؤشر			

			0.682	البعد البشري 7 (X7)
			حذف المؤشر	البعد البشري 8 (X8)
			حذف المؤشر	البعد البشري 9 (X9)
			حذف المؤشر	البعد البشري 10 (X10)
			حذف المؤشر	البعد البشري 11 (X11)
			حذف المؤشر	البعد البشري 12 (X12)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم حذف كل من (X3)، (X6)، (X8)، (X9)، (X10)، (X11)، (X12)، أما العوامل المتبقية فكانت محصورة بين (0.682) و (0.800) وهي قيم مقبولة إحصائياً. كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب قد بلغت على التوالي (0.779) و (0.782) وهي قيم مقبولة إحصائياً وهذه يعني أن هناك اتساق داخلي بين عوامل البعد البشري، أما قيمة AVE فقد بلغت (0.533) وقد تجاوزت الحد الأدنى، مما يدل على أن البعد يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الجدول (14.5): نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد التنظيمي قبل التعديل

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
البعد التنظيمي	البعد التنظيمي 13 (X13)	0.451	0.897	0.907	0.384
	البعد التنظيمي 14 (X14)	0.503			
	البعد التنظيمي 15 (X15)	0.508			
	البعد التنظيمي 16 (X16)	0.519			
	البعد التنظيمي 17 (X17)	0.719			
	البعد التنظيمي 18 (X18)	0.726			
	البعد التنظيمي 19 (X19)	0.619			
	البعد التنظيمي 20 (X20)	0.728			
	البعد التنظيمي 21 (X21)	0.715			

			0.735	البعد التنظيمي 22 (X22)
			0.706	البعد التنظيمي 23 (X23)
			0.527	البعد التنظيمي 24 (X24)
			0.535	البعد التنظيمي 25 (X25)
			0.575	البعد التنظيمي 26 (X26)
			0.658	البعد التنظيمي 27 (X27)
			0.624	البعد التنظيمي 28 (X28)
			0.568	البعد التنظيمي 29 (X29)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

يقدم الجدول (14.5) نتائج تقييم الصديق التقاربي للبعد التنظيمي قبل التعديل، نلاحظ أن أغلب قيم التشبعات الخارجية محصورة بين (0.5) و (0.7)، باستثناء قيمة X13 الذي كانت (0.451) وهي أقل من الحد الأدنى؛ ويعود سبب تدني قيمة التشبعات الخارجية لوجود تشتت في الإجابات. وبالرجوع لقيمة متوسط التباين المستخرج AVE نجد أنه بلغ (0.384) وهي أقل من الحد الأدنى (0.5)، وهذا يعني أن العوامل مجتمعة لم تنجح في قياس البعد التنظيمي لذلك وجب حذف العبارات واحدة تلو الأخرى من أجل تحسين قيمة AVE.

الجدول (15.5): نتائج تقييم الصديق التقاربي للبعد التنظيمي بعد التعديل

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
التشبعات الخارجية	البعد التنظيمي 13 (X13)	حذف المؤشر	0.880	0.883	0.513
	البعد التنظيمي 14 (X14)	حذف المؤشر			
	البعد التنظيمي 15 (X15)	حذف المؤشر			
	البعد التنظيمي 16 (X16)	حذف المؤشر			
	البعد التنظيمي 17 (X17)	0.736			
	البعد التنظيمي 18 (X18)	0.739			
	البعد التنظيمي 19 (X19)	0.650			

			0.755	البعد التنظيمي 20 (X20)
			0.758	البعد التنظيمي 21 (X21)
			0.772	البعد التنظيمي 22 (X22)
			0.727	البعد التنظيمي 23 (X23)
			حذف المؤشر	البعد التنظيمي 24 (X24)
			حذف المؤشر	البعد التنظيمي 25 (X25)
			حذف المؤشر	البعد التنظيمي 26 (X26)
			0.655	البعد التنظيمي 27 (X27)
			0.628	البعد التنظيمي 28 (X28)
			حذف المؤشر	البعد التنظيمي 29 (X29)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم حذف كل من (X13)، (X14)، (X15)، (X16)، (X24)، (X25)، (X26)، (X27)، أما العوامل المتبقية فكانت محصورة بين (0.628) و (0.772) وهي قيم مقبولة إحصائياً. كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب قد بلغت على التوالي (0.880) و (0.883) وهي قيم مقبولة إحصائياً وهذه يعني أن هناك اتساق داخلي بين عوامل البعد التنظيمي، أما قيمة AVE فقد بلغت (0.513) وقد تجاوزت الحد الأدنى، مما يدل على أن البعد يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الجدول (16.5): نتائج تقييم الصدق التقاربي للبعد العلائقي قبل التعديل

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
البعد العلائقي	البعد العلائقي 30 (X30)	0.639	0.832	0.840	0.461
	البعد العلائقي 31 (X31)	0.672			
	البعد العلائقي 32 (X32)	0.525			
	البعد العلائقي 33 (X33)	0.686			
	البعد العلائقي 34 (X34)	0.751			

			0.756	البعد العلائقي 35(X35)
			0.724	البعد العلائقي 36(X36)
			0.654	البعد العلائقي 37(X37)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

يقدم الجدول (16.5) نتائج تقييم الصديق التقاربي للبعد العلائقي قبل التعديل، نلاحظ أن أغلب قيم التشبعات الخارجية محصورة بين (0.5) و (0.7)، ويعود سبب تدني قيمة التشبعات الخارجية لوجود تشتت في الإجابات. وبالرجوع لقيمة متوسط التباين المستخرج AVE نجد أنه بلغ (0.461) وهي أقل من الحد الأدنى (0.5)، وهذا يعني أن العوامل مجتمعة لم تنجح في قياس البعد العلائقي لذلك وجب حذف العبارات واحدة تلو الأخرى من أجل تحسين قيمة AVE.

الجدول (17.5): نتائج تقييم الصديق التقاربي للبعد العلائقي بعد التعديل

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
البعد العلائقي	البعد العلائقي 30(X30)	حذف المؤشر	0.815	0.816	0.522
	البعد العلائقي 31(X31)	0.625			
	البعد العلائقي 32(X32)	حذف المؤشر			
	البعد العلائقي 33(X33)	0.685			
	البعد العلائقي 34(X34)	0.778			
	البعد العلائقي 35(X35)	0.791			
	البعد العلائقي 36(X36)	0.767			
	البعد العلائقي 37(X37)	0.677			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

نلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم حذف كل من (X30)، (X32)، أما العوامل المتبقية فكانت محصورة بين (0.625) و (0.791) وهي قيم مقبولة إحصائياً. كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب قد بلغت على التوالي (0.815) و (0.816) وهي قيم مقبولة إحصائية وهذه يعني أن هناك اتساق داخلي بين عوامل البعد العلائقي، أما قيمة AVE فقد بلغت (0.522) وقد تجاوزت الحد الأدنى، مما يدل على أن البعد يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الجدول (18.5): نتائج تقييم الصدق التقاربي للمحور المالي

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
المحور المالي	المحور المالي 1 (Y1)	0.742	0.821	0.825	0.582
	المحور المالي 2 (Y2)	0.727			
	المحور المالي 3 (Y3)	0.749			
	المحور المالي 4 (Y4)	0.811			
	المحور المالي 5 (Y5)	0.783			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

نلاحظ من الجدول (18.5) أن كل قيم التشبعات الخارجية للمحور المالي قد تجاوزت الحد الأدنى (0.708)، وهذا يعني أن العوامل تقيس البعد بشكل جيد. كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب قد بلغت على التوالي (0.821) و (0.825) وهي قيم مقبولة إحصائية وهذه يعني أن هناك اتساق داخلي بين عوامل المحور المالي، أما قيمة AVE فقد بلغت (0.582) وقد تجاوزت الحد الأدنى، مما يدل على أن البعد يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الجدول (19.5): نتائج تقييم الصدق التقاربي لمحور العملاء

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
محور العملاء	محور العملاء 6 (Y6)	0.775	0.854	0.854	0.631
	محور العملاء 7 (Y7)	0.784			
	محور العملاء 8 (Y8)	0.811			
	محور العملاء 9 (Y9)	0.793			
	محور العملاء 10 (Y10)	0.808			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

نلاحظ من الجدول (19.5) أن كل قيم التشبعات الخارجية لمحور العملاء قد تجاوزت الحد الأدنى (0.708)، وهذا يعني أن العوامل تقيس البعد بشكل جيد. كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب قد بلغت (0.854) وهي قيم مقبولة إحصائية وهذه يعني أن هناك اتساق داخلي بين عوامل محور العملاء، أما قيمة AVE فقد بلغت (0.631) وقد تجاوزت الحد الأدنى، مما يدل على أن البعد يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الجدول (20.5): نتائج تقييم الصدق التقاربي لمحور العمليات الداخلية

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
محور العمليات الداخلية	محور العمليات الداخلية 11 (Y11)	0.768	0.773	0.775	0.690
	محور العمليات الداخلية 12 (Y12)	0.871			
	محور العمليات الداخلية 13 (Y13)	0.849			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

نلاحظ من الجدول (20.5) أن كل قيم التشبعات الخارجية لمحور العمليات الداخلية قد تجاوزت الحد الأدنى (0.708)، وهذا يعني أن العوامل تقيس البعد بشكل جيد. كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب قد بلغت على التوالي (0.773) و (0.775) وهي قيم مقبولة إحصائية وهذه يعني أن هناك اتساق داخلي بين عوامل محور العمليات الداخلية، أما قيمة AVE فقد بلغت (0.690) وقد تجاوزت الحد الأدنى، مما يدل على أن البعد يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الجدول (21.5): نتائج تقييم الصدق التقاربي لمحور التعلم والنمو

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
محور التعلم والنمو	محور التعلم والنمو 14 (Y14)	0.661	0.847	0.848	0.568
	محور التعلم والنمو 15 (Y15)	0.810			
	محور التعلم والنمو 16 (Y16)	0.753			
	محور التعلم والنمو 17 (Y17)	0.745			
	محور التعلم والنمو 18 (Y18)	0.777			
	محور التعلم والنمو 19 (Y19)	0.767			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

نلاحظ من الجدول (21.5) أن أغلب قيم التشبعات الخارجية لمحور التعلم والنمو قد تجاوزت الحد الأدنى (0.708)، باستثناء (X14) الذي بلغت (0.661) وبما أنها أكبر من (0.50) تم الاحتفاظ بها، وهذا يعني أن العوامل تقيس البعد بشكل جيد. كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب قد بلغت على التوالي (0.847) و (0.848) وهي قيم مقبولة إحصائية وهذه يعني أن هناك اتساق داخلي بين عوامل محور التعلم والنمو، أما قيمة AVE فقد بلغت (0.568) وقد تجاوزت الحد الأدنى، مما يدل على أن البعد يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الجدول (22.5): نتائج تقييم الصديق التقاربي لمحور الصحة والسلامة المهنية

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
محور الصحة والسلامة المهنية	محور الصحة والسلامة المهنية 20 (Y20)	0.776	0.876	0.878	0.669
	محور الصحة والسلامة المهنية 21 (Y21)	0.822			
	محور الصحة والسلامة المهنية 22 (Y22)	0.804			
	محور الصحة والسلامة المهنية 23 (Y23)	0.815			
	محور الصحة والسلامة المهنية 24 (Y24)	0.869			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

نلاحظ من الجدول (22.5) أن كل قيم التشبعات الخارجية لمحور الصحة والسلامة المهنية قد تجاوزت الحد الأدنى (0.708)، وهذا يعني أن العوامل تقيس البعد بشكل جيد. كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب قد بلغت على التوالي (0.876) و (0.878) وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي بين عوامل محور الصحة والسلامة المهنية، أما قيمة AVE فقد بلغت (0.669) وقد تجاوزت الحد الأدنى، مما يدل على أن البعد يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الجدول (23.5): نتائج تقييم الصديق التقاربي للمحور البيئي

المتغير	المؤشر	التشبعات الخارجية	كرونباخ ألفا	الثبات المركب	AVE
محور البيئي	المحور البيئي 25 (Y25)	0.862	0.875	0.875	0.727
	المحور البيئي 26 (Y26)	0.863			
	المحور البيئي 27 (Y27)	0.842			
	المحور البيئي 28 (Y28)	0.843			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart pls4

نلاحظ من الجدول (23.5) أن كل قيم التشبعات الخارجية للمحور البيئي قد تجاوزت الحد الأدنى (0.708)، وهذا يعني أن العوامل تقيس البعد بشكل جيد. كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ والثبات المركب قد بلغت (0.875) وهي قيم مقبولة إحصائية وهذه يعني أن هناك اتساق داخلي بين عوامل المحور البيئي، أما قيمة AVE فقد بلغت (0.727) وقد تجاوزت الحد الأدنى، مما يدل على أن البعد يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته.

الفرع الثاني : تقييم نموذج الدراسة بالاعتماد على المكونات الهرمية ذات المرحلتين

بعد الانتهاء من تقييم المستوى الأول لنموذج الدراسة، والذي يشمل تحليل الأبعاد الفرعية، يتم الانتقال إلى تقييم المستوى الثاني الذي يمثل المتغيرات الرئيسية. يهدف هذا التقييم إلى تقديم صورة شاملة ومتكاملة عن جودة النموذج والعلاقات بين مكوناته (انظر الملحق رقم (12)). وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (24.5): نتائج تقييم الصدق التقاربي لمركبات من الدرجة الثانية

المتغير	المركب من الدرجة الأولى	التشبعات الخارجية	ألفا كرونباخ	الثبات المركب	AVE
الموارد غير الملموسة	البعد البشري	0.759	0.817	0.851	0.731
	البعد التنظيمي	0.908			
	البعد العلائقي	0.891			
الأداء الاستراتيجي	المحور المالي	0.813	0.889	0.891	0.647
	محور العملاء	0.795			
	محور العمليات الداخلية	0.838			
	محور التعلم والنمو	0.688			
	محور الصحة والسلامة	0.836			
	المهنية	0.844			
المحور البيئي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Smart pls4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم التشبعات الخارجية للأبعاد كل من الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي تراوحت بين (0.688) و(0.908) وهي قيم مقبولة إحصائياً لتجاوزها الحد الأدنى (0.708)، باستثناء قيمة التشبع الخارجي لمحور التعلم والنمو والتي كانت قريبة من الحد الأدنى. كما أن قيم ألفا كرونباخ للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي تجاوزت (0.70) بحيث

كانت على التوالي (0.817) و (0.889)، وكذلك قيم النبات المركب قد تجاوزت الحد الأدنى بحيث قدرت على التوالي (0.851) و(0.891) وهذا ما يدل على وجود اتساق داخلي. أما بالنسبة لقيمة متوسط التباين المستخرج فقد بلغت (0.731) و(0.647) للموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي وهي قيم مقبولة إحصائية وتدل على أن المتغير يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في أبعاده، أي أن متغيرات الدراسة ترتبط بشكل إيجابي مع المقاييس البديلة (الأبعاد).

الفرع الثالث : تقييم المصدقية التمايزية

تعتبر المصدقية التمايزية عن مدى تميز أي بناء (بعد) عن غيره من البناءات (الأبعاد) وفقا للمعايير التجريبية. وبالتالي فإن إثبات صلاحية التمييز يعني أن البناء فريد من نوعه ويلتقط ظواهر لا تمثلها أي بناءات أخرى في النموذج (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 130).

أولا : تحليل التحميل المتقاطعة يعتبر تحليل التحميل المتقاطعة النهج الأول لتقييم المصدقية التمايزية للمؤشرات. وعلى وجه التحديد يجب أن يكون التحميل الخارجي للمؤشر على البناء المرتبط أكبر من أي من أحماله المتقاطعة (أي ارتباطه) على البناءات الأخرى. يوضح الجدول (25.5) تحليل التحميل المتقاطعة لقياس التباين بين الفقرات.

الجدول (25.5): نتائج تحليل التحميل المتقاطعة

المؤشرات	البعد البشري	البعد التنظيمي	البعد العلائقي	الخوارزمية	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو	محور الصحة والسلامة المهنية	محور البيئي
البعد البشري 1	140.7	0.383	0.369	0.300	0.203	0.239	0.194	0.247	0.269
البعد البشري 2	80.80	0.441	0.380	0.338	0.274	0.288	0.261	0.310	0.262
البعد البشري 4	460.7	0.434	0.350	0.267	0.208	0.254	0.284	0.250	0.256
البعد البشري 5	30.69	0.437	0.350	0.210	0.203	0.238	0.311	0.249	0.266
البعد البشري 7	20.68	0.438	0.335	0.320	0.176	0.277	0.238	0.258	0.228
البعد التنظيمي 17	80.38	0.736	0.534	0.306	0.251	0.345	0.419	0.337	0.350
البعد التنظيمي 18	40.41	0.739	0.553	0.347	0.302	0.367	0.467	0.369	0.408
البعد التنظيمي 19	0.428	0.650	0.486	0.277	0.236	0.296	0.295	0.317	0.327
البعد التنظيمي 20	90.48	0.750	0.558	0.364	0.332	0.422	0.403	0.444	0.469
البعد التنظيمي 21	70.45	0.758	0.439	0.267	0.266	0.327	0.455	0.349	0.383

المؤشرات	البعد البشري	البعد التنظيمي	البعد العلائقي	البحور المالي	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو	محور الصحة والسلامة المهنية	محور البيئي
البعد التنظيمي 22	40.42	0.772	0.548	0.308	0.296	0.398	0.447	0.398	0.374
البعد التنظيمي 23	20.36	0.727	0.502	0.283	0.259	0.365	0.461	0.394	0.369
البعد التنظيمي 27	40.40	0.665	0.501	0.370	0.249	0.335	0.423	0.424	0.376
البعد التنظيمي 28	0.400	0.628	0.453	0.258	0.239	0.253	0.382	0.277	0.248
البعد العلائقي 31	0.337	0.544	0.625	0.385	0.285	0.375	0.387	0.344	0.315
البعد العلائقي 33	0.401	0.579	0.685	0.332	0.312	0.343	0.409	0.391	0.421
البعد العلائقي 34	0.316	0.487	0.778	0.411	0.443	0.422	0.271	0.342	0.417
البعد العلائقي 35	0.345	0.527	0.791	0.397	0.401	0.478	0.318	0.422	0.438
البعد العلائقي 36	0.343	0.462	0.767	0.430	0.429	0.470	0.253	0.385	0.483
البعد العلائقي 37	40.38	0.500	0.677	0.432	0.341	0.387	0.289	0.418	0.441
البحور المالي 1	50.25	0.319	0.451	0.742	0.536	0.526	0.196	0.463	0.438
البحور المالي 2	20.27	0.269	0.358	0.727	0.443	0.471	0.159	0.362	0.362
البحور المالي 3	800.2	0.319	0.385	0.749	0.507	0.501	0.343	0.422	0.431
البحور المالي 4	510.3	0.356	0.433	0.811	0.559	0.550	0.343	0.510	0.485
البحور المالي 5	0.340	0.388	0.463	0.783	0.586	0.550	0.393	0.516	0.504
محور العملاء 6	70.22	0.261	0.386	0.568	0.775	0.555	0.281	0.429	0.438
محور العملاء 7	0.263	0.330	0.403	0.577	0.784	0.544	0.270	0.432	0.479
محور العملاء 8	500.2	0.318	0.416	0.561	0.811	0.526	0.292	0.427	0.471
محور العملاء 9	0.200	0.278	0.427	0.481	0.793	0.567	0.280	0.370	0.457
محور العملاء 10	70.22	0.320	0.406	0.574	0.808	0.646	0.315	0.422	0.499

المؤشرات	البعد البشري	البعد التنظيمي	البعد العلائقي	الاجور المالي	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو	محور الصحة والسلامة المهنية	محور البيئي
محور العمليات الداخلية 11	0.282	0.472	0.468	0.524	0.542	0.768	0.428	0.460	0.451
محور العمليات الداخلية 12	80.31	0.387	0.505	0.588	0.605	0.871	0.301	0.475	0.537
محور العمليات الداخلية 13	0.284	0.350	0.451	0.588	0.632	0.849	0.328	0.496	0.598
محور التعلم والنمو 14	0.250	0.435	0.331	0.380	0.356	0.442	0.661	0.491	0.474
محور التعلم والنمو 15	10.28	0.452	0.345	0.267	0.253	0.291	0.810	0.475	0.395
محور التعلم والنمو 16	50.29	0.416	0.404	0.372	0.320	0.344	0.753	0.520	0.460
محور التعلم والنمو 17	50.21	0.428	0.270	0.205	0.210	0.274	0.745	0.364	0.309
محور التعلم والنمو 18	20.25	0.420	0.239	0.157	0.166	0.204	0.777	0.363	0.287
محور التعلم والنمو 19	0.295	0.484	0.388	0.323	0.320	0.356	0.767	0.519	0.449
محور hse 20	50.26	0.387	0.406	0.420	0.373	0.468	0.488	0.776	0.510
محور hse 21	0.332	0.440	0.494	0.570	0.479	0.554	0.455	0.822	0.611
محور hse 22	0.255	0.465	0.394	0.380	0.340	0.365	0.573	0.804	0.518
محور hse 23	20.34	0.401	0.431	0.523	0.440	0.436	0.461	0.815	0.559
محور hse 24	80.27	0.425	0.442	0.554	0.496	0.516	0.513	0.869	0.647
محور البيئي 25	0.311	0.443	0.515	0.578	0.563	0.591	0.443	0.694	0.862
محور البيئي 26	0.261	0.444	0.490	0.486	0.459	0.515	0.460	0.605	0.863
محور البيئي 27	0.319	0.454	0.512	0.465	0.505	0.510	0.447	0.522	0.842
محور البيئي 28	0.303	0.428	0.468	0.467	0.484	0.551	0.452	0.557	0.843

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

يقدم الجدول (25.5) ارتباط تحميلات المؤشرات (الفقرات) مع المباني (الأبعاد) والتي تم تظليلها باللون المغاير، ونلاحظ أن كل مؤشر يرتبط بالبناء التابع له أكثر من ارتباطه مع المباني الأخرى، وعليه فإن المؤشرات المستخدمة غير مكررة ولا يوجد تداخل بين المؤشرات المباني المختلفة، وبالتالي ووفق هذا المعيار فإن المصدقية التمايزية لأداة الدراسة محققة.

ثانيا : معيار فورنيل-لاركر هو النهج الثاني لتقييم صلاحية التمييز، فهو يقارن بين الجذر التربيعي لقيم AVE وارتباطات المتغيرات الكامنة، بحيث يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل بناء أكبر من أعلى ارتباط له بأي بناء آخر. ويستند منطق طريقة فورنيل-لاركر إلى فكرة مفادها أن البناء يشترك في تباين أكبر مع المؤشرات المرتبطة به مقارنة بأي بناء آخر (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 131)، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (26.5): نتائج المصدقية التمايزية للمؤشرات باستخدام معيار Fronell-larcker

محور البيئي	محور الصحة والسلامة المهنية	محور التعلم والنمو	محور العمليات الداخلية	محور العملاء	محور المالي	البعد العلائقي	البعد التنظيمي	البعد البشري	
								0.730	البعد البشري
							0.716	0.584	البعد التنظيمي
						0.723	0.712	0.489	البعد العلائقي
					0.763	0.551	0.434	0.395	محور المالي
				0.794	0.694	0.513	0.380	0.294	محور العملاء
			0.831	0.714	0.683	0.574	0.487	0.356	محور العمليات الداخلية
		0.754	0.425	0.362	0.380	0.440	0.585	0.353	محور التعلم والنمو
	0.818	0.608	0.575	0.523	0.602	0.532	0.519	0.361	محور الصحة والسلامة المهنية
0.853	0.698	0.528	0.636	0.591	0.586	0.583	0.519	0.350	محور البيئي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

يتضح لنا من خلال الجدول (26.5) مصفوفة لجميع أبعاد الدراسة مبيّنة فيها ارتباط كل مبنى من النموذج مع باقي المباني الأخرى ليتم مقارنتها مع قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين للمبنى نفسه، بحيث نلاحظ أن قيم القطر للمصفوفة كلها أكبر تماماً من القيم التي تنتمي إلى نفس العمود الموافق لقيمة القطر، وعليه فإن كل متغير يمثل نفسه أكثر من تمثيل غيره من المتغيرات. وبالتالي ووفق هذا المعيار فإن المصدقية التمايزية لأداة الدراسة محققة.

ثالثاً : نسبة السمة غير المتجانسة إلى السمة الأحادية للارتباطات المعروف باختصار HTMT، هو متوسط جميع ارتباطات المؤشرات عبر التراكيب التي تقيس تراكيب مختلفة (أي ارتباطات السمة غير المتجانسة والطريقة غير المتجانسة) نسبة إلى المتوسط (الهندسي) لارتباطات المؤشرات التي تقيس نفس التركيبة (أي ارتباطات السمة غير المتجانسة والطريقة غير المتجانسة)، ويجب أن لا تتجاوز القيم 0.90 (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, pp. 133-134)، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (27.5): نتائج صدق تمايز المؤشرات باستخدام معيار Heterotrait- monotrait

محور البيئي	محور الصحة والسلامة المهنية	محور التعلم والنمو	محور العمليات الداخلية	محور العملاء	محور المالي	البعد العلائقي	البعد التنظيمي	البعد البشري
								البعد البشري
								0.708
							0.845	0.618
						0.670	0.503	0.489
					0.825	0.612	0.435	0.358
				0.880	0.855	0.719	0.583	0.457
			0.522	0.423	0.446	0.534	0.674	0.434
		0.704	0.696	0.603	0.700	0.628	0.585	0.435
	0.795	0.611	0.775	0.682	0.686	0.688	0.584	0.425

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

حسب الجدول (27.5) تشير نتائج اختبار معيار (HTMT)، بحيث كانت قيمة كل الأبعاد تتراوح بين (0.358) و (0.880)، ومنه فإن جميع القيم لم تتجاوز القيمة الموصى بها والمقدرة ب (0.90)؛ وهذا يعني أنه لا يوجد تداخل بين مباني نموذج القياس، وبالتالي ووفق هذا المعيار فإن المصادقية التمايزية لأداة الدراسة محققة

بناء على ما سبق تظهر النتائج صحة الفقرات المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي (Model Measurement) بشقيه الصدق التقاربي (validity Convergent) والصدق التمايزي (validity Discriminant)، و من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (Model Structural) والذي سيتم مناقشته في الفرع التالي.

المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي

بعد تقييم النموذج القياسي من خلال تقييم الصدق التقاربي والصدق التمايزي، تتضمن الخطوة التالية تقييم النموذج الهيكلي، والذي يهتم بالتأكد من صحة المسارات المفترضة. ولتقييم النموذج الهيكلي يجب تطبيق مجموعة محددة من المعايير، والتي تتضمن ما يلي: تقييم التداخل الخطي بين المباني؛ تقييم ملاءمة معاملات المسار؛ تحديد معامل التفسير؛ تحديد حجم التأثير؛ فحص معامل المسار باستخدام (Strapping Boot).

الفرع الأول: تقييم التداخل الخطي بين المباني

للقيام بتقييم مستوى التداخل الخطي (الارتباط التام)، يجب على الباحثين حساب التفاوت، والذي يعبر عن مقدار تباين مؤشر تشكلي واحد غير مفسر بواسطة المؤشرات الأخرى في نفس الكتلة. إن أحد المقاييس المرتبطة بالتداخل الخطي هو معامل تضخم التباين (VIF)، بحيث تشير قيمة VIF البالغة 5 أو أعلى على التوالي إلى مشكلة خطية محتملة، وبشكل أكثر تحديداً يشير مستوى VIF للمؤشر البالغ 5 إلى أن 80٪ من تباينه يرجع إلى المؤشرات التكوينية المتبقية المرتبطة بنفس البناء (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, pp. 158-159) .. يوضح الجدول أدناه معدل تباين التضخم لنموذج الدراسة

الجدول (28.5) معدل تباين التضخم لنموذج الدراسة

العبارات	VIF	العبارات	VIF	العبارات	VIF	العبارات	VIF
X1	1.570	X31	1.324	Y9	1.985	Y22	1.981
X2	1.860	X33	1.722	Y10	1.959	Y23	2.216
X4	1.599	X34	2.026	محور العملاء	2.505	Y24	2.834
X5	1.398	X35	2.120	Y11	1.314	محور الصحة والسلامة المهنية	2.567
X7	1.475	X36	1.983	Y12	2.068	Y25	2.366

2.411	Y26	2.018	Y13	1.422	X37	1.545	البعد البشري
2.052	Y27	2.652	محور العمليات الداخلية	2.091	البعد العلائقي	2.241	X17
2.139	Y28	1.454	Y14	1.803	Y1	2.249	X18
2.474	المحور البيئي	2.026	Y15	1.832	Y2	1.586	X19
VIF	العبارات	VIF	العبارات	VIF	العبارات	VIF	العبارات
		1.724	Y16	1.617	Y3	2.025	X20
		1.716	Y17	2.039	Y4	2.061	X21
		1.984	Y18	1.899	Y5	2.420	X22
		1.774	Y19	2.441	المحور المالي	1.938	X23
		1.640	محور التعلم والنمو	1.824	Y6	1.720	X27
		1.832	Y20	1.885	Y7	1.602	X28
		2.018	Y21	1.968	Y8	2.409	البعد التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart PLS4

بناء على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن كل قيم (VIF) الخاص بالفقرات أقل من قيمة العتبة (5)، فقد بلغت قيمة (VIF) للبعد البشري (1.545)، أما البعد التنظيمي (2.409)، والبعد العلائقي (2.091). وبالنسبة للأبعاد الأداء الاستراتيجي فقد بلغت قيمة (VIF) للمحور المالي (2.441) ومحور العملاء (2.505)، أما محور العمليات الداخلية (2.652)، محور التعلم والنمو (1.640)، ومحور الصحة والسلامة المهنية (2.567)، وفي الأخير المحور البيئي (2.474) وهي كلها أقل من 5. وعليه لا يوجد تداخل خطي بين مباني نموذج الدراسة.

الفرع الثاني : تقييم معاملات المسار

بعد تشغيل خوارزمية PLS-SEM، يتم الحصول على تقديرات للعلاقات في النموذج الهيكلي (أي معاملات المسار)، والتي تمثل العلاقات المفترضة بين المتغيرات الكامنة. تقع قيم معاملات المسار تقريبا بين -1 و 1 (يمكن أن تكون القيم أصغر أو أكبر ولكنها عادةً ما تقع ضمن هذه الحدود)، تمثل معاملات المسار المقدرة القريبة من +1 علاقات إيجابية قوية (والعكس صحيح بالنسبة للقيم السالبة) والتي تكون عادةً ذات دلالة إحصائية. كلما اقتربت المعاملات المقدرة من 0، كلما كانت العلاقات أضعف. يعتمد تحديد ما إذا كان المعامل ذا دلالة إحصائية على الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه عن طريق إعادة أخذ العينات (البوتستراب). عندما تكون قيمة t التجريبية أكبر من القيمة الحرجة، نستنتج أن المعامل ذو دلالة إحصائية عند احتمال خطأ معين (أي مستوى

الدلالة)، القيم الحرجة الشائعة للاختبارات ثنائية الطرف هي: 1.65 عند مستوى الدلالة 10%، 1.96 عند مستوى الدلالة 5%، و2.57 عند مستوى الدلالة 01% (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 209) وكانت نتائج معاملات المسار للنموذج محل الدراسة كما هي مبينة في الجداول أدناه.

الجدول (29.5): نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الأولى)

المسارات	المعاملات	متوسط المعاملات	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية
البعد البشري- < محور المالي	0.162	0.164	0.053	3.069	0.002
البعد البشري- < محور العملاء	0.055	0.057	0.053	1.035	0.301
البعد البشري- < محور العمليات الداخلية	0.058	0.062	0.055	1.053	0.292
البعد البشري- < محور التعلم والنمو	0.011	0.013	0.053	0.211	0.833
البعد البشري- < محور الصحة والسلامة المهنية	0.053	0.053	0.058	0.911	0.362
البعد البشري- < محور البيئي	0.024	0.027	0.052	0.459	0.646
البعد البشري- < الأداء الاستراتيجي	0.072	0.074	0.041	1.746	0.081

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

نلاحظ من خلال الجدول (29.5) أن مسار النموذج الهيكلي المتعلق بالفرضية الأولى له مستويات خطأ قياس أكبر من (5%)، والأمر نفسه ينطبق على المسارات الفرعية باستثناء مسار واحد والذي تم تسجيل قيمة مساره بـ (0.002) وهذا المسار الوحيد ذو دلالة إحصائية.

المسار الأول: البعد البشري- < محور المالي : نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.002) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري والمحور المالي، وقيمة T لهذا المسار تساوي (3.0699) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن التغير في البعد البشري بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في المحور المالي بمقدار (0.162).

المسار الثاني: البعد البشري- < محور العملاء : قد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.301) وهي أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري ومحور العملاء، وقيمة T لهذا المسار تساوي (1.035) وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار (0.055) وهي قيمة قريبة من الصفر مما توحي بعدم وجود علاقة.

المسار الثالث: البعد البشري- < محور العمليات الداخلية : قد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.292) وهي أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري ومحور العمليات الداخلية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (1.053) وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار (0.058) وهي قيمة قريبة من الصفر مما توحي بعدم وجود علاقة.

المسار الرابع: البعد البشري- < محور التعلم والنمو : قد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.833) وهي أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري ومحور العمليات الداخلية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (0.211) وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار (0.011) وهي قيمة قريبة من الصفر مما توحي بعدم وجود علاقة.

المسار الخامس: البعد البشري- < محور الصحة والسلامة المهنية : قد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.362) وهي أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري ومحور الصحة والسلامة المهنية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (0.911) وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار (0.053) وهي قيمة قريبة من الصفر مما توحي بعدم وجود علاقة.

المسار السادس: البعد البشري- < المحور البيئي : قد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.646) وهي أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البشري والمحور البيئي، وقيمة T لهذا المسار تساوي (0.459) وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار (0.024) وهي قيمة قريبة من الصفر مما توحي بعدم وجود علاقة.

الجدول (30.5) : نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الثانية)

المسارات	المعاملات	متوسط المعلمات	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية
البعد التنظيمي- < المحور المالي	0.008	0.008	0.058	0.131	0.896
البعد التنظيمي- < محور العملاء	0.003	0.003	0.063	0.044	0.965
البعد التنظيمي- < محور العمليات الداخلية	0.133	0.132	0.064	2.083	0.037
البعد التنظيمي- < محور التعلم والنمو	0.546	0.549	0.058	9.447	0.000
البعد التنظيمي- < محور الصحة والسلامة	0.259	0.263	0.065	4.003	0.000

					المهنية
0.004	3.258	0.061	0.200	0.199	البعد التنظيمي - < محور البيئي
0.000	3.911	0.053	0.207	0.206	البعد التنظيمي - < الأداء الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

نلاحظ من خلال الجدول (30.5) أن مسار النموذج الهيكلي المتعلقة بالفرضية الثانية له مستوى خطأ قياس أقل من (5%)، ونفس الأمر ينطبق على المسارات الفرعية باستثناء مسارين بحيث تم تسجيل قيمة مساهما بـ (0.896) و(0.965) وهي أكبر من 0.05

المسار الأول : البعد التنظيمي - < محور المالي قد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.896) وهي أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والمحور المالي، وقيمة T لهذا المسار تساوي (0.131) وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار (0.008) وهي قيمة قريبة من الصفر مما توحى بعدم وجود علاقة.

المسار الثاني : البعد التنظيمي - < محور العملاء قد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.965) وهي أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي ومحور العملاء، وقيمة T لهذا المسار تساوي (0.044) وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار (0.003) وهي قيمة قريبة من الصفر مما توحى بعدم وجود علاقة.

المسار الثالث : البعد التنظيمي - < محور العمليات الداخلية نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.037) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي ومحور العمليات الداخلية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (2.083) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.133) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغيير في البعد التنظيمي بوحدة واحدة ينشأ عنه التغيير في محور العمليات الداخلية بمقدار (0.133).

المسار الرابع : البعد التنظيمي - < محور التعلم والنمو نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي ومحور التعلم والنمو، وقيمة T لهذا المسار تساوي (9.447) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.546) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغيير في البعد التنظيمي بوحدة واحدة ينشأ عنه التغيير في محور التعلم والنمو بمقدار (0.546).

المسار الخامس : البعد التنظيمي - < محور الصحة والسلامة المهنية نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي ومحور الصحة والسلامة المهنية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (4.003) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.259) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغيير في البعد التنظيمي بوحدة واحدة ينشأ عنه التغيير في محور الصحة والسلامة المهنية بمقدار (0.259).

المسار السادس : البعد التنظيمي- < المحور البيئي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي والمحور البيئي، وقيمة T لهذا المسار تساوي (3.258) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.199) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في البعد التنظيمي بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في المحور البيئي بمقدار (0.199).

الجدول (31.5) : نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الثالثة)

المسارات	المعلومات	متوسط المعلومات	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية
البعد العلائقي- < المحور المالي	0.467	0.469	0.055	8.553	0.000
البعد العلائقي- < محور العملاء	0.484	0.488	0.060	8.025	0.000
البعد العلائقي- < محور العمليات الداخلية	0.451	0.451	0.058	8.553	0.000
البعد العلائقي- < محور التعلم والنمو	0.046	0.046	0.060	0.771	0.441
البعد العلائقي- < محور الصحة والسلامة المهنية	0.321	0.322	0.057	5.665	0.000
البعد العلائقي- < المحور البيئي	0.430	0.430	0.050	7.863	0.000
البعد العلائقي- < الأداء الاستراتيجي	0.472	0.473	0.050	9.418	0.000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

نلاحظ من خلال الجدول (31.5) أن مسار النموذج الهيكلي المتعلقة بالفرضية الثالثة له مستوى خطأ قياس أقل من (5%)، والأمر نفسه ينطبق على المسارات الفرعية باستثناء مسار واحد بحيث تم تسجيل قيمة مساره بـ (0.441) و(0.965) وهي أكبر من 0.05

المسار الأول: البعد العلائقي- < المحور المالي: نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلائقي والمحور المالي، وقيمة T لهذا المسار تساوي (8.553) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.467) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في البعد العلائقي بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في المحور المالي بمقدار (0.467).

المسار الثاني: البعد العلائقي- < محور العملاء: نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلائقي ومحور العملاء، وقيمة T لهذا المسار تساوي (8.025) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.484) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في البعد العلائقي بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في محور العملاء بمقدار (0.484).

المسار الثالث: البعد العلائقي- < محور العمليات الداخلية: نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلائقي ومحور العمليات الداخلية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (8.553) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.451) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في البعد العلائقي بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في محور العمليات الداخلية بمقدار (0.451).

المسار الرابع: البعد العلائقي- < محور التعلم والنمو: قد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.441) وهي أكبر من (0.05) أي أنه لا توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلائقي ومحور العمليات الداخلية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (0.711) وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة (1.96)، كما أن قيمة معامل المسار (0.046) وهي قيمة قريبة من الصفر مما توحي بعدم وجود علاقة.

المسار الخامس: البعد العلائقي- < محور الصحة والسلامة المهنية: نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلائقي ومحور الصحة والسلامة المهنية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (5.665) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.321) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في البعد العلائقي بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في محور الصحة والسلامة المهنية بمقدار (0.321).

المسار السادس: البعد العلائقي- < المحور البيئي: نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد العلائقي والمحور البيئي، وقيمة T لهذا المسار تساوي (7.863) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.430) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في البعد العلائقي بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في المحور البيئي بمقدار (0.430).

الجدول (32.5) : نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الرابعة)

المسارات	المعلّمت	متوسط المعلّمت	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية
الموارد غير الملموسة- < المحور المالي	0.530	0.534	0.040	13.325	0.000
الموارد غير الملموسة - < محور العملاء	0.463	0.466	0.043	10.636	0.000
الموارد غير الملموسة - < محور العمليات الداخلية	0.558	0.560	0.037	15.077	0.000
الموارد غير الملموسة - < محور التعلم والنمو	0.562	0.566	0.035	16.012	0.000

0.000	14.021	0.040	0.562	0.559	الموارد غير الملموسة - < محور الصحة والسلامة المهنية
0.000	15.507	0.037	0.577	0.575	الموارد غير الملموسة - < المحور البيئي
0.000	20.401	0.033	0.679	0.677	الموارد غير الملموسة - < الأداء الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

نلاحظ من خلال الجدول (32.5) أن مسارات النموذج الهيكلي المتعلقة بالفرضية الرابعة أن كلها ذات دلالة إحصائية لأنها لها مستويات خطأ قياس أقل من (5%) بحيث كانت القيم كما يلي:

المسار الأول : الموارد غير الملموسة - < المحور المالي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة والمحور المالي، وقيمة T لهذا المسار تساوي (13.325) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.530) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في الموارد غير الملموسة بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في المحور المالي بمقدار (0.530).

المسار الثاني : الموارد غير الملموسة - < محور العملاء نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة ومحور العملاء، وقيمة T لهذا المسار تساوي (10.636) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.463) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في الموارد غير الملموسة بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في محور العملاء بمقدار (0.463).

المسار الثالث : الموارد غير الملموسة - < محور العمليات الداخلية نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة ومحور العمليات الداخلية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (15.077) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.558) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في الموارد غير الملموسة بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في محور العمليات الداخلية بمقدار (0.558).

المسار الرابع : الموارد غير الملموسة - < محور التعلم والنمو نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة ومحور التعلم والنمو، وقيمة T لهذا المسار تساوي (16.012) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.562) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في الموارد غير الملموسة بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في محور التعلم والنمو بمقدار (0.562).

المسار الخامس : الموارد غير الملموسة -> محور الصحة والسلامة المهنية نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة ومحور الصحة والسلامة المهنية، وقيمة T لهذا المسار تساوي (14.021) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.559) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في الموارد غير الملموسة بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في محور الصحة والسلامة المهنية بمقدار (0.559).

المسار السادس : الموارد غير الملموسة -> المحور البيئي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة والمحور البيئي، وقيمة T لهذا المسار تساوي (15.507) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (15.507) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في الموارد غير الملموسة بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في المحور البيئي بمقدار (0.467).

المسار الرئيسي : الموارد غير الملموسة -> الأداء الاستراتيجي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي، وقيمة T لهذا المسار تساوي (20.401) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة (1.96)؛ أي أن المعامل ذو دلالة إحصائية، كما أن قيمة معامل المسار (0.677) وهي قيمة موجبة؛ أي أن التغير في الموارد غير الملموسة بوحدة واحدة ينشأ عنه التغير في الأداء الاستراتيجي بمقدار (0.677).

الفرع الثالث : تقييم معامل التفسير

يعتبر معامل التفسير (R^2) المعامل الأكثر استخداماً لتقييم النموذج الهيكلي، هذا المعامل هو مقياس للقوة التنبؤية للنموذج ويتم حسابه على أنه الارتباط التربيعي بين القيم الفعلية والمتوقعة لبناء داخلي محدد. تتراوح قيمة R^2 من 0 إلى 1، بحيث يمكن وصف قيم R^2 البالغة 0.75 أو 0.50 أو 0.25 كقاعدة عامة، بأنها مرتفعة أو متوسطة أو ضعيفة على التوالي (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, pp. 213-214). ويوضح الجدول أدناه نتائج معامل التفسير R^2 .

الجدول (33.5): نتائج معامل التفسير R^2

معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	القدرة التفسيرية
0.325	0.320	منخفضة
0.266	0.261	منخفضة
0.344	0.339	منخفضة
0.344	0.339	منخفضة
0.324	0.320	منخفضة

منخفضة	0.358	0.362	المحور البيئي
منخفضة	0.457	0.458	الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

نلاحظ من خلال الجدول (33.5) أن قيم معامل التحديد ومعامل التحديد المعدل كانت ضمن النطاق الضعيف، بحيث أن المتغير المستقل الموارد غير الملموسة 45,7% من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي والنسبة الباقية 54.3% تعود للعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج. كما أن الموارد غير الملموسة تفسر ما قيمته 32% من التغيرات الحاصلة في المحور المالي ومحور الصحة والسلامة المهنية والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى. وبالنسبة لمحور العملاء فتعود التغيرات التي تقع عليها إلى الموارد غير الملموسة بنسبة 26.1% والباقي لعوامل أخرى. كما أن 33.9% من التغيرات الحاصلة في كل من محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو تعود إلى الموارد غير الملموسة والباقي للعوامل غير مدرجة في النموذج. وفي الأخير إن 35.8% من التغيرات الطارئة على المحور البيئي سببها الموارد غير الملموسة والباقي للعوامل أخرى.

نستنتج أن الموارد غير الملموسة تساهم بشكل جزئي في تفسير التغيرات في الأداء الاستراتيجي ومحاوره. ومع ذلك فإن النسبة الأكبر من التباين في الأداء تعزى إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، مما يشير إلى أهمية هذه العوامل في تحقيق الأداء المرجو وقد تكون هذه العوامل إلى الموارد الملموسة أو إلى تدخلات الحكومة...

الفرع الرابع : تقييم معامل التأثير

بالإضافة إلى تقييم قيم R^2 لجميع التراكيب الذاتية، يمكن استخدام التغير في قيمة R^2 عند حذف بنية خارجية محددة من النموذج لتقييم ما إذا كانت البنية المحذوفة لها تأثير جوهري على التراكيب الذاتية. يشار إلى هذا المقياس بحجم التأثير f^2 ويشجعه بشكل متزايد محررو المجالات والمراجعون، المبادئ التوجيهية لتقييم f^2 هي أن قيم 0.02 و 0.15 و 0.35 على التوالي تمثل تأثيرات صغيرة ومتوسطة وكبيرة للمتغير الكامن الخارجي. تشير قيم حجم التأثير الأقل من 0.02 إلى عدم وجود تأثير (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 216)

الجدول (34.5): نتائج معامل التأثير

المسار	معامل التأثير	القدرة التفسيرية
البعد البشري- المحور المالي	0.025	تأثير ضعيف
البعد البشري- محور العملاء	0.003	لا يوجد تأثير
البعد البشري- محور العمليات الداخلية	0.003	لا يوجد تأثير
البعد البشري- محور التعلم والنمو	0.000	لا يوجد تأثير

لا يوجد تأثير	0.003	البعد البشري- محور الصحة والسلامة المهنية
لا يوجد تأثير	0.001	البعد البشري- المحور البيئي
لا يوجد تأثير	0.000	البعد التنظيمي- المحور المالي
لا يوجد تأثير	0.000	البعد التنظيمي- محور العملاء
لا يوجد تأثير	0.011	البعد التنظيمي- محور العمليات الداخلية
تأثير متوسط	0.191	البعد التنظيمي- محور التعلم والنمو
معامل التأثير	القدرة التفسيرية	معامل التأثير
تأثير ضعيف	0.042	البعد التنظيمي- محور الصحة والسلامة المهنية
تأثير ضعيف	0.026	البعد التنظيمي- المحور البيئي
تأثير متوسط	0.157	البعد العلائقي- المحور المالي
تأثير متوسط	0.155	البعد العلائقي- محور العملاء
تأثير متوسط	0.150	البعد العلائقي- محور العمليات الداخلية
لا يوجد تأثير	0.002	البعد العلائقي- محور التعلم والنمو
تأثير ضعيف	0.074	البعد العلائقي- محور الصحة والسلامة المهنية
تأثير ضعيف	0.141	البعد العلائقي- المحور البيئي
تأثير عالي	0.845	الموارد غير الملموسة - الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

تشير قيم نتائج حجم الأثر f^2 كما هو موضح في الجدول (34.5) إلى أن قيم حجم التأثير بالنسبة لمتغيرات الدراسة تتراوح بين 0.000 و 0.845 وهو يدل على تباين في حجم الأثر بين المباني؛ حيث أن:

لا يوجد أثر: بحيث لا يوجد تأثير للبعد البشري على كل من محور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو ومحور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي، كما أن البعد التنظيمي لا يوجد له تأثير على كل من المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية، وفي الأخير لا يوجد تأثير للبعد العلائقي على محور التعلم والنمو، وهذا كون قيمة المعامل F^2 كانت أقل من 0.02.

تأثير ضعيف: يوجد تأثير ضعيف للبعد البشري على المحور المالي، وللبعد التنظيمي على كل من محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي، كما أن البعد العلائقي يؤثر بشكل ضعيف على محور الصحة والسلامة المهنية، وهذا كون قيمة المعامل F^2 كانت محصورة بين 0.02 و0.15.

تأثير متوسط: يوجد تأثير متوسط للبعد التنظيمي على محور التعلم والنمو، كما أن البعد العلائقي يؤثر بشكل متوسط على كل من المحور المالي، محور العملاء ومحور العمليات الداخلية. وهذا كون قيمة المعامل F^2 كانت محصورة بين 0.15 و0.35.

تأثير كبير: يوجد تأثير كبير للموارد غير الملموسة على الأداء الاستراتيجي بحيث بلغ حجم التأثير (0.847)، وهذا كون قيمة المعامل F^2 أكبر من 0.35.

الفرع الخامس : الملاءمة التنبؤية Q^2

تعتبر قيمة Q^2 مؤشرا للقوة التنبؤية خارج العينة للنموذج، عندما يظهر نموذج مسار PLS ملاءمة تنبؤية، فإنه يتنبأ بدقة بالبيانات غير المستخدمة في تقدير النموذج. في النموذج الهيكلي، وهو مقياس نسبي للأهمية التنبؤية، تشير قيم 0.02 و0.15 و0.35 إلى أن البنية الخارجية لها أهمية تنبؤية منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة، على التوالي، لبنية داخلية معينة (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 223)

الجدول (35.5): نتائج اختبار الملاءمة التنبؤية Q^2

النتيجة	متوسط الأخطاء المطلقة	جذر متوسط تربيع الأخطاء	الملاءمة التنبؤية Q^2	
متوسطة	0.657	0.855	0.274	المحور المالي
متوسطة	0.671	0.896	0.206	محور العملاء
متوسطة	0.633	0.836	0.306	محور العمليات الداخلية
متوسطة	0.670	0.835	0.308	محور التعلم والنمو
متوسطة	0.648	0.837	0.307	محور الصحة والسلامة المهنية

متوسطة	0.635	0.827	0.325	محور البيئي
مرتفعة	0.549	0.743	0.453	الأداء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

نلاحظ من خلال الجدول (35.5) أن جميع قيم للملاءمة التنبؤي لأبعاد الأداء الاستراتيجي كانت محصورة بين (0.206) و (0.325)، إذن هي تقع ضمن النطاق المتوسط. في حين بلغت قيمة الملاءمة التنبؤية للأداء الاستراتيجي (0.453) وهي تقع ضمن النطاق المرتفع. تعبر هذه النتائج عن توفر معيار الملاءمة التنبؤية في نموذج الدراسة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

بعد الانتهاء من تقييم النموذج القياسي، والتأكد من عدم وجود التداخل الخطي بين المباني، وتقييم ملاءمة معاملات المسار، بالإضافة إلى تقييم معامل التفسير ستكون المرحلة الموالية اختبار نتائج الفرضيات؛ حيث تقبل الفرضية البديلة إذا تحقق الشرطين التاليين معاً؛ أن α دالة إحصائية، وقيمة $T < 1.96$ عند مستوى الدلالة 5% أما إذا لم يتحقق أحد الشرطين تقبل الفرضية الصفرية.

الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى

من أجل إثبات أو نفي الفرضية فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المسار لقياس التأثير المباشر باستخدام خاصية البسرة (Bootstrapping)؛ حيث تم تقسيم هذه الفرضية إلى ست فرضيات فرعية، ويظهر الجدول أدناه النتائج المتوصل إليها.

من أجل التحقق من صحة الفرضية الأولى والتي تنص على "يساهم البعد البشري في تعزيز الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة" تم تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية وهي موضحة في الجدول (36.5).

الجدول (36.5): نتائج اختبار الفرضية الأولى

المسارات	المعاملات	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الدلالة	النتيجة
البعد البشري- < محور المالي	0.162	0.053	3.069	0.002	مقبولة
البعد البشري- < محور العملاء	0.055	0.053	1.035	0.301	مرفوضة
البعد البشري- < محور العمليات الداخلية	0.058	0.055	1.053	0.292	مرفوضة
البعد البشري- < محور التعلم والنمو	0.011	0.053	0.211	0.833	مرفوضة
البعد البشري- < محور الصحة والسلامة المهنية	0.053	0.058	0.911	0.362	مرفوضة

مرفوضة	0.646	0.459	0.052	0.024	البعد البشري- < المحور البيئي
مرفوضة	0.081	1.746	0.041	0.072	البعد البشري- < الأداء الاستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart PLS4

من خلال الجدول (36.5) يمكن تفسير نتائج الفرضيات الفرعية كما يلي:

المسار الأول : البعد البشري- < المحور المالي تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.162) وهي قيمة موجبة ولكن ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.002) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (3.069) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد البشري يؤثر على المحور المالي.

المسار الثاني : البعد البشري- < محور العملاء تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.055). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.301) وهي أكبر من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (1.035) وهي أقل من 1.96 وعليه لم يتحقق الشرطين وبالتالي فالفرضية الصفرية H_0 محققة، أي أنه لا يوجد تأثير للبعد البشري على محور العملاء.

المسار الثالث : البعد البشري- < محور العمليات الداخلية تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.058). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.292) وهي أكبر من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (1.053) وهي أقل من 1.96 وعليه لم يتحقق الشرطين وبالتالي فالفرضية الصفرية H_0 محققة، أي أنه لا يوجد تأثير للبعد البشري على محور العمليات الداخلية.

المسار الرابع : البعد البشري- < محور التعلم والنمو تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.011). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.833) وهي أكبر من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (0.211) وهي أقل من 1.96 وعليه لم يتحقق الشرطين وبالتالي فالفرضية الصفرية H_0 محققة، أي أنه لا يوجد تأثير للبعد البشري على محور التعلم والنمو.

المسار الخامس : البعد البشري- < محور الصحة والسلامة المهنية تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.053). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.362) وهي أكبر من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (0.911) وهي أقل من 1.96 وعليه لم يتحقق الشرطين وبالتالي فالفرضية الصفرية H_0 محققة، أي أنه لا يوجد تأثير للبعد البشري على محور الصحة والسلامة المهنية.

المسار السادس : البعد البشري- < المحور البيئي تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.024). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.646) وهي أكبر من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت

(0.459) وهي أقل من 1.96 وعليه لم يتحقق الشرطين وبالتالي فالفرضية الصفرية H_0 محققة، أي أنه لا يوجد تأثير للبعد البشري على المحور البيئي.

المسار الرئيسي : البعد البشري- < الأداء الاستراتيجي تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.072). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.081) وهي أكبر من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (1.746) وهي أقل من 1.96 وعليه لم يتحقق الشرطين وبالتالي فالفرضية الصفرية H_0 محققة، أي أنه لا يوجد تأثير للبعد البشري على الأداء الاستراتيجي.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية

من أجل التحقق من صحة الفرضية الثانية والتي تنص على "يساهم البعد التنظيمي في تعزيز الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة " تم تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية وهي موضحة في الجدول (37.5).

الجدول (37.5) : نتائج اختبار الفرضية الثانية

المسارات	المعلومات	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية	النتيجة
البعد التنظيمي- < المحور المالي	0.008	0.058	0.131	0.896	مرفوضة
البعد التنظيمي- < محور العملاء	0.003	0.063	0.044	0.965	مرفوضة
البعد التنظيمي- < محور العمليات الداخلية	0.133	0.064	2.083	0.037	مقبولة
البعد التنظيمي- < محور التعلم والنمو	0.546	0.058	9.447	0.000	مقبولة
البعد التنظيمي- < محور الصحة والسلامة المهنية	0.259	0.065	4.003	0.000	مقبولة
البعد التنظيمي- < المحور البيئي	0.199	0.061	3.258	0.004	مقبولة
البعد التنظيمي- < الأداء الاستراتيجي	0.206	0.053	3.911	0.000	مقبولة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

بالرجوع إلى الجدول (37.5) يمكننا تفسير نتائج الفرضية الثانية كما يلي:

المسار الأول : البعد التنظيمي- < المحور المالي تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.008). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.896) وهي أكبر من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (0.131) وهي أقل من 1.96 وعليه لم يتحقق الشرطين وبالتالي إن الفرضية الصفرية H_0 محققة، أي أنه لا يوجد تأثير للبعد التنظيمي على المحور المالي.

المسار الثاني : البعد التنظيمي- < محور العملاء تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.003). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.965) وهي أكبر من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (0.044) وهي أقل من 1.96 وعليه لم يتحقق الشرطين وبالتالي إن الفرضية الصفرية H_0 محققة، أي أنه لا يوجد تأثير للبعد التنظيمي على محور العملاء.

المسار الثالث : البعد التنظيمي- < محور العمليات الداخلية تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.133) وهي قيمة موجبة ولكن ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.037) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (2.083) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد التنظيمي يؤثر على محور العمليات الداخلية.

المسار الرابع : البعد التنظيمي- < محور التعلم والنمو تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.546) وهي قيمة موجبة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (9.447) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد التنظيمي يؤثر على محور التعلم والنمو.

المسار الخامس : البعد التنظيمي- < محور الصحة والسلامة المهنية تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.259) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (4.003) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد التنظيمي يؤثر على محور الصحة والسلامة المهنية.

المسار السادس : البعد التنظيمي- < المحور البيئي تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.199) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.004) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (3.258) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد التنظيمي يؤثر على المحور البيئي.

المسار الرئيسي : البعد التنظيمي- < الأداء الاستراتيجي تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.206). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (3.911) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد التنظيمي يؤثر على الأداء الاستراتيجي.

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الثالثة

من أجل التحقق من صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على "يساهم البعد العلائقي في تعزيز الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة " تم تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية وهي موضحة في الجدول (38.5).

الجدول (38.5) : نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المسارات	المعلومات	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية	النتيجة
البعد العلائقي- < محور المالي	0.467	0.055	8.553	0.000	مقبولة
البعد العلائقي- < محور العملاء	0.484	0.060	8.025	0.000	مقبولة
البعد العلائقي- < محور العمليات الداخلية	0.451	0.058	8.553	0.000	مقبولة
البعد العلائقي- < محور التعلم والنمو	0.046	0.060	0.771	0.441	مرفوضة
البعد العلائقي- < محور الصحة والسلامة المهنية	0.321	0.057	5.665	0.000	مقبولة
المسارات	المعلومات	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية	النتيجة
البعد العلائقي- < محور البيئي	0.430	0.050	7.863	0.000	مقبولة
البعد العلائقي- < الأداء الاستراتيجي	0.472	0,050	9.418	0.000	مقبولة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

بالرجوع إلى الجدول (38.5) يمكننا تفسير نتائج الفرضية الثانية كما يلي:

المسار الأول : البعد العلائقي- < محور المالي تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.467) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (8.553) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد العلائقي يؤثر على المحور المالي.

المسار الثاني : البعد العلائقي- < محور العملاء تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.484) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (8.025) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد العلائقي يؤثر على محور العملاء.

المسار الثالث : البعد العلائقي- < محور العمليات الداخلية تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.451) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (8.553) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد العلائقي يؤثر على محور العمليات الداخلية.

المسار الرابع : البعد العلائقي- < محور التعلم والنمو تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.046). كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.441) وهي أكبر من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (0.771) وهي أقل من 1.96 وعليه لم يتحقق الشرطين وبالتالي إن الفرضية الصفرية H_0 محققة، أي أنه لا يوجد تأثير للبعد العلائقي على محور التعلم والنمو.

المسار الخامس : البعد العلائقي- < محور الصحة والسلامة المهنية تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.321) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (5.665) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد العلائقي يؤثر على محور الصحة والسلامة المهنية.

المسار السادس : البعد العلائقي- < المحور البيئي تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.430) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (7.863) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد العلائقي يؤثر على المحور البيئي.

المسار الرئيسي : البعد العلائقي- < الأداء الاستراتيجي تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.472) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (9.418) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن البعد العلائقي يؤثر على الأداء الاستراتيجي.

الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرابعة

بعد التأكد من صحة الفرضيات السابقة والتي اهتمت بدراسة أثر أبعاد الموارد غير الملموسة على أبعاد الأداء الاستراتيجي، تختص هذه الفرضية بأثر الموارد غير الملموسة مجتمعة على المتغير التابع، بحيث تنص على " تساهم الموارد غير الملموسة في تعزيز الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة "، كما تم تقسيمها إلى ست فرضيات فرعية كما موضح في الجدول (39.5).

الجدول (39.5): نتائج اختبار الدلالة لمعاملات مسار النموذج الهيكلي (الفرضية الرابعة)

المسارات	المعلّمت	الانحراف المعياري	إحصائية ستودنت	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الموارد غير الملموسة - < محور المالي	0.530	0.040	13.325	0.000	مقبولة
الموارد غير الملموسة - < محور العملاء	0.463	0.043	10.636	0.000	مقبولة
الموارد غير الملموسة - < محور العمليات الداخلية	0.558	0.037	15.077	0.000	مقبولة
الموارد غير الملموسة - < محور التعلم والنمو	0.562	0.035	16.012	0.000	مقبولة
الموارد غير الملموسة - < محور الصحة والسلامة المهنية	0.559	0.040	14.021	0.000	مقبولة
الموارد غير الملموسة - < محور البيئي	0.575	0.037	15.507	0.000	مقبولة
الموارد غير الملموسة - < الأداء الاستراتيجي	0.677	0.033	20.401	0.000	مقبولة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

بالرجوع إلى الجدول (39.5) يمكننا تفسير نتائج الفرضية الرابعة كما يلي :

المسار الأول: الموارد غير الملموسة - < محور المالي: تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.530) وهي قيمة موجبة وقوية. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (13.325) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن الموارد غير الملموسة تؤثر على المحور المالي.

المسار الثاني: الموارد غير الملموسة - < محور العملاء: تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.463) وهي قيمة موجبة ولكنها ضعيفة. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (10.636) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن الموارد غير الملموسة تؤثر على محور العملاء.

المسار الثالث: الموارد غير الملموسة - < محور العمليات الداخلية: تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.558) وهي قيمة موجبة وقوية. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (15.077) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن الموارد غير الملموسة تؤثر على محور العمليات الداخلية.

المسار الرابع: الموارد غير الملموسة - < محور التعلم والنمو: تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.562) وهي قيمة موجبة وقوية. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (16.012) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن الموارد غير الملموسة تؤثر على محور التعلم والنمو.

المسار الخامس: الموارد غير الملموسة - < محور الصحة والسلامة المهنية: تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.559) وهي قيمة موجبة وقوية. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (14.021) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن الموارد غير الملموسة تؤثر على محور الصحة والسلامة المهنية.

المسار السادس: الموارد غير الملموسة - < المحور البيئي: تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.575) وهي قيمة موجبة وقوية. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (15.507) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن الموارد غير الملموسة تؤثر على المحور البيئي.

المسار الرئيسي: الموارد غير الملموسة - < الأداء الاستراتيجي: تظهر نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي أن قيمة معامل المسار المعياري (0.677) وهي قيمة موجبة وقوية. كما أن قيمة الدلالة قد بلغت (0.000) وهي أقل من 5%. أما بالنسبة لقيمة إحصائية ستودنت فقد بلغت (20.401) وهي أكبر من 1.96 وعليه إن الفرضية البديلة H_1 محققة، أي أن الموارد غير الملموسة تؤثر على الأداء الاستراتيجي.

المطلب الرابع: مصفوفة الأداء والأهمية

تنص الفرضية الخامسة "يعتبر البعد التنظيمي البعد الأكثر تأثيراً الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة"، لذلك تم الاستعانة بمصفوفة الأداء والأهمية وهي من بين الخدمات المتوفرة في برنامج SMART PLS، بحيث تقوم بتحديد أهمية المسارات بالنسبة للعوامل الرئيسية والتي تم تعيينها في نموذج الدراسة، ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (40.5). انظر الملحق رقم (11).

الجدول (40.5): مؤشرات الأداء والأهمية لتغير الأداء الاستراتيجي

العامل	الأهمية	الأداء
البعد البشري	0.072	57.428
البعد التنظيمي	0.206	58.599
البعد العلائقي	0.472	64.136

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Smart Pls4

يوضح الجدول (40.5) التباين في قيم الأهمية والأداء للعوامل المكونة للنموذج، إذ تعتبر البعد العلائقي من الموارد غير الملموسة أهم مورد لتحقيق الأداء الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة الأهمية (0.472) ونسبة الأداء (64.136). ويليهما البعد التنظيمي بقيمة أهمية (0.206) مقابل نسبة الأداء (58.599). وفي الأخير البعد البشري بقيمة أهمية (0.072) مقابل نسبة الأداء (57.428).

المبحث الثالث : تفسير نتائج الدراسة

بعد التأكد من صحة نموذج الدراسة، واختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج. لا بد من تفسير هذه النتائج، والتي تعتبر مرحلة محورية في البحث العلمي. حيث تهدف هذه المرحلة إلى مناقشة تفسير النتائج المتوصل إليها، ومقارنتها مع ما توصلت إليه الأدبيات التطبيقية.

المطلب الأول : تفسير نتائج التحليل الإحصائي لاتجاه عينة لدراسة نحو متغيرات الدراسة

يركز هذا الجزء على تفسير النتائج المتعلقة بأساليب الإحصاء الوصفي التي هدفت إلى قياس اتجاه عينة الدراسة نحو الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي.

الفرع الأول: تفسير نتائج التحليل الإحصائي لاتجاه عينة الدراسة نحو واقع الموارد غير الملموسة في المديرية التابعة لنشاط الإنتاج -شركة سوناطراك-

توصلت النتائج إلى وجود اختلاف في آراء إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى الموارد غير الملموسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.377) بانحراف معياري (0.588). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Almutirat, 2020) التي بلغ المتوسط الحسابي للموارد التنظيمية في شركة البترول الكويتية (3.72)، ولم تتفق حتى مع الدراسات التي تمت في بيئات تشغيل جزائرية على مجموعة من الشركات الاقتصادية فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، (3.66) في دراسة (بن عبو و بوقسري، 2011)، دراسة (أمعيوش، 2021) على التوالي. وبالتطبيق مؤشر الأهمية النسبية جاءت الموارد العلائقية في مقدمة الترتيب بنسبة (69.7%)، تليها الموارد البشرية بنسبة (67.4%)، وفي الأخير الموارد التنظيمية بنسبة (66.7%). وقد نفسر هذه النتيجة أن الشركة محل الدراسة تمتلك موارد غير ملموسة ولكنها لم تستغلها بكفاءة من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة، كما أنها تدرك قيمة العلاقات القوية مع العملاء والمنافسين وباقي أصحاب المصلحة الخارجيين.

البعد العلائقي:

توصلت النتائج إلى وجود إجماع عام حول مستوى الموارد العلائقية داخل الشركة محل الدراسة، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.483) وانحراف معياري (0.681). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Almutirat, 2020) التي بلغ

المتوسط الحسابي للموارد التنظيمية في شركة البترول الكويتية (3.75)، ومع الدراسات التي تمت في بيئات تشغيل جزائرية فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، (3.71) في دراسة (بن عبو و بوقسري، 2011)، دراسة (أمعيوش، 2021) على التوالي. وبالرجوع إلى النتائج المتعلقة بالمؤشرات الفرعية للبعد العلائقي، يتضح أن ترتيبها جاء على النحو التالي:

سمعة الشركة : توصلت النتائج إلى وجود إجماع حول مستوى سمعة الشركة حسب وجهة نظر إطارات الشركة محل الدراسة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.878)، بانحراف معياري (0.918)، وقد يعزى هذا كونها تعتبر الركيزة الأساسية في الاقتصاد الجزائري ومصدر دخل الحزينة العمومية، وبفضل مساهمتها في تنمية البلاد. ولكن الجدير بالذكر أن سمعة الشركة تضررت بسبب العديد من فضائح الفساد وقضايا الشفافية.

العلاقات مع العملاء : توصلت النتائج إلى اتفاق إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى العلاقات مع العملاء، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.659)، بانحراف معياري (0.831)، وقد يعزى هذا إلى جهود الشركة في إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وذلك للتخفيف من تأثير أسعار النفط والغاز المتقلبة. وإلى جودة النفط والغاز الجزائري.

العلاقات مع المنافسين : توصلت النتائج إلى عدم اتفاق إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى العلاقات مع المنافسين، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.402)، بانحراف معياري (0.888)، فبالرغم من كون شركة سوناطراك تبرم العديد من المشاريع المشتركة مع المنافسين، خاصة في إطار عقود تقاسم الإنتاج، إلا أن هذه الشراكات لا تسفر عن نقل فعال للتكنولوجيا والمعرفة، حيث توصلت نتائج الدراسة والمقابلات إلى أن الشركاء الأجانب يميلون إلى الاحتفاظ بالخبرات الأساسية وعدم مشاركتها، وهذا ما قد يحد من قدرة الشركة من تطوير قدراتها التقنية.

المسؤولية الاجتماعية : توصلت النتائج إلى عدم إجماع إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى المسؤولية الاجتماعية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.102) بانحراف معياري (0.904)، وقد نفسر هذا أن الشركة محل الدراسة تقوم بالعديد من المبادرات الخيرية في مجالات مختلفة، كما تمول العديد من الأنشطة الثقافية والرياضية والترفيهية، إلا أنها تعاني من مشاكل داخلية بحيث أظهرت المقابلات أن هناك عدم مساواة بين العاملين وأن المعاملة تتم على أساس المحسوبية والمحاباة. بالإضافة إلى عدم رضا العاملين عن أنشطة الرعاية الرياضية التي تقوم بها الشركة بحيث يفضلون استخدام تلك الأموال لتلبية الاحتياجات الداخلية كإعانة العاملين وتطويرهم.

نستنتج مما سبق أن مستوى الموارد العلائقية في الشركة مرتفع، جاءت سمعة الشركة في مقدمة الترتيب بفضل دورها الاقتصادي، رغم تأثيرها بفضائح الفساد. تلتها العلاقات مع العملاء التي كانت بمستوى مرتفع نتيجة التركيز على بناء شراكات طويلة الأجل. في المقابل أظهرت العلاقات مع المنافسين ضعفا في نقل التكنولوجيا، على الرغم من إبرام الشركة العديد من الشراكات الأجنبية. وأخيرا جاءت المسؤولية الاجتماعية التي بالرغم من الجهود المبذولة، تعاني من مشكلات داخلية مثل المحسوبية وعدم المساواة، مما أثر على رضا العاملين.

البعد البشري : توصلت النتائج إلى عدم وجود إجماع عام حول مستوى الموارد البشرية داخل الشركة محل الدراسة، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.368) وانحراف معياري (0.621). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Zavardehiana, Shiarbahadori, & Mahmoodirad, 2021)، والتي توصلت إلى وجود إجماع عام حول مستوى الموارد البشرية في 12

شركة للبتروكيماويات في الخليج العربي بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.95)، ومع دراسة (Almutirat, 2020) التي بلغ المتوسط الحسابي للموارد البشرية في شركة البترول الكويتية (KPC) (3.79)، وحتى الدراسات التي تمت في بيئات تشغيل جزائية فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.80)، (3.74) في دراسة (بن عبو و بوقسري، 2011)، دراسة (أمعوش، 2021) على التوالي. وبالرجوع إلى نتائج المتعلقة بالمؤشرات الفرعية للبعد البشري، يتضح أن ترتيبها جاء على النحو التالي:

مهارات العاملين : توصلت النتائج إلى أن مستوى مهارات العاملين حسب وجهة نظر إطارات الشركة محل الدراسة مرتفع، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.435)، بانحراف معياري (0.918)، ويعزى ذلك كون العاملين يمتلكون مستوى جيد من المهارات التقنية اللازمة لأداء مهامهم وقد يعود هذا إلى الاستثمارات التي تقوم بها الشركة في البرامج التدريبية التقنية. ولكن توصلنا من خلال المقابلات والدراسات الميدانية أن هناك فجوة في مستوى المهارات الناعمة وهذا ما أكدته النتائج المتوصل إليها بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.374)، ويمكن أن يعزى هذا النقص إلى أن تركيز الجامعات يكون على المهارات التقنية على حساب المهارات الناعمة، والتي غالباً لا يتم الاهتمام بتطويرها أو تدريسها للطلاب. بالإضافة إلى قلة اهتمام الشركة محل الدراسة بهذا النوع من المهارات في البرامج التدريبية، كما أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع العاملين على تطوير ذاتهم واكتساب مهارات ناعمة.

معرفة العاملين : توصلت النتائج إلى عدم إجماع إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى معرفة العاملين، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.360) بانحراف معياري (0.674)، وعلى الرغم من تحقيق نتائج إيجابية بخصوص استفادة العاملين من تجاربهم السابقة، واكتسابهم معارف جديدة من الدورات التدريبية المقدمة لهم، بالإضافة إلى مستوى مقبول من التشارك المعرفي، وهذا ما يتوافق مع نتائج المقابلات بحيث أكد لنا إطارات الشركة أن الدورات التدريبية مفيدة وخاصة التطبيقية منها والمقدمة من قبل خبراء في الميدان، وأن عملية التشارك المعرفي هي عملية نسبية تتوقف على شخصية العامل وطبيعة العلاقات السائدة في القسم. ولكن هناك عدم رضا تام حول مستوى كفاءة العاملين ومستوى المعرفة الإجرائية لديهم، فبالرغم من التقييم الإيجابي حول الدورات التدريبية المقدمة إلا أن هناك تناقض في المستوى المتصور لمعرفة وكفاءة العاملين. وقد يشير هذا إلى وجود فجوة محتملة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، وقد يعزى هذا إلى وجود عدد كبير من العاملين مما أدى إلى الاعتمادية وغياب وضوح الأدوار وعدم التنسيق بين مختلف الأقسام؛ وقد تساهم بيئة العمل وضعف التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية في تقليل كفاءة العاملين وانخفاض الإنتاجية، كما توصلت النتائج إلى عدم رضا التام عن مستوى التطابق بين المؤهلات التعليمية ومتطلبات منصب العمل، فعلى سبيل المثال في بعض الحالات تجد عاملين متحصلين على شهادات تقنية ولكن يشغلون مناصب إدارية. بالإضافة إلى نقص رغبة العاملين في تحسين مستواهم التعليمي ويعود هذا إلى عدم اعتراف الشركة بالمؤهلات المتحصل عليها بعد التعيين.

القيم الشخصية : توصلت النتائج إلى عدم توافق تام في الآراء بين إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى القيم الشخصية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.341) بانحراف معياري (0.723)، بحيث أظهرت النتائج أن العاملين يركزون بشكل أكبر على تحقيق القيم النهائية (تحقيق النجاح الذاتي)، مقارنة بالقيم الوسيطة. وهذا ما يدل على تفضيل العاملين للإنجازات السريعة بدلا من تحقيق الأهداف طويلة المدى وتحقيق النمو، وقد يكون ذلك مرتبطا بعقلية المواطن الجزائري التي تتسم بقلّة الصبر والرغبة الملحة في بلوغ القمة بسرعة.

نستنتج مما سبق أن مستوى الموارد البشرية في الشركة متوسط، حيث جاءت مهارات العاملين في مقدمة الترتيب نتيجة الاستثمارات التي تقوم بها الشركة في تطوير المهارات التقنية، ومع ذلك تعاني القوى العاملة من نقص في المهارات الناعمة. تليها معرفة العاملين التي كانت بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي. وفي الأخير القيم الشخصية التي كانت أيضا بدرجة متوسطة، حيث يميل العاملون إلى التركيز على الإنجازات السريعة بدلا من السعي لتحقيق الأهداف طويلة الأجل.

البعد التنظيمي : توصلت النتائج إلى عدم وجود إجماع عام حول مستوى الموارد التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.333) وانحراف معياري (0.670). وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Almutirat, 2020) التي بلغ المتوسط الحسابي للموارد التنظيمية في شركة البترول الكويتية (3.63)، وحتى الدراسات التي تمت في بيئات تشغيل جزائرية فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.52)، (3.62) في دراسة (بن عبو و بوقسري، 2011)، دراسة (أمعيوش، 2021) على التوالي. وبالرجوع إلى نتائج المتعلقة بالمؤشرات الفرعية للبعد التنظيمي، يتضح أن ترتيبها جاء على النحو التالي:

الثقافة التنظيمية : توصلت النتائج إلى عدم إجماع إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى الثقافة التنظيمية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.404) بانحراف معياري (0.914)، فقد توصلت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية لمديريات الإنتاج -شركة سوناطراك- تتمتع بدرجة عالية من الرسمية وهذا ما ظهر جليا في كثرة القواعد والإجراءات والتسلسل الهرمي الواضح بالإضافة إلى الاعتماد على قنوات الاتصال الرسمية، وهذا أمر متوقع كونها شركة كبيرة الحجم تابعة للدولة الجزائرية. ومع ذلك تفتقر هذه الثقافة إلى التماسك حيث لوحظ وجود العديد من الثقافات الفرعية داخل المديرية الواحدة، مما يشير إلى وجود فجوة بين البنية الرسمية والديناميكيات الاجتماعية غير الرسمية. وتتجلى هذه الفجوة في عدم وجود ترابط بين أقسام المديرية وهذا ما يعيق عملية التشارك المعرفي داخل الشركة، ووجود صراعات بين الأقسام المختلفة.

نظم المعلومات : أظهرت النتائج تباين في آراء إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى نظم المعلومات، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.355) بانحراف معياري (0.864)، بحيث أبدى الباحثون رضاهم عن أداء مهندسي نظم المعلومات وقدرتهم على صيانة وتطوير هذه النظم. كما أن الشركة توفر مجموعة من البرامج والتطبيقات من أجل توفير المعلومات بجودة عالية وفي الوقت المناسب، ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب بحيث لا يوجد تكامل بين مختلف التطبيقات والبرامج المستخدمة في الأقسام، مما يعيق مشاركة البيانات وتحليلها. بالإضافة إلى أن سير العمل لم يكن متزامنا في الوقت الفعلي، مما يتسبب في تأخر الحصول على المعلومات وعرقلة سير العمل داخل الشركة.

الهيكل التنظيمي : توصلت النتائج إلى وجود تباين في آراء إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى الهيكل التنظيمي، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.319) بانحراف معياري (0.743)، بحيث أكدت النتائج ما تم التوصل إليه في دراسة الحالة أن الشركة تتبنى هيكلًا تنظيميًا هرميًا شديد الرسمية، والذي يتميز بالتسلسل الهرمي ومركزية اتخاذ القرار، وقد يوفر هذا النوع الاستقرار والسيطرة ولكنه يعيق الابتكار والمرونة التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك إلى غياب الوصف الوظيفي الدقيق (بطاقة المنصب) وهذا ما يزيد من التداخل بين المهام والالتكالية. ومحدودية تفويض السلطة مما يسهم في إبطاء عملية صنع القرار.

الاتجاه الاستراتيجي : توصلت النتائج إلى عدم وجود إجماع عام حول واقع الاتجاه الاستراتيجي داخل الشركة محل الدراسة، بحيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.318) وانحراف معياري (1.027). وقد يعزى هذا إلى انخفاض مستوى وضوح الاتجاه الاستراتيجي، حيث تمتلك الشركة رؤية مستقبلية ولكنها غير معروفة لدى العاملين، بالإضافة إلى عدم إشراك العاملين في عملية تحديد الأهداف، وهذه العوامل تؤثر سلباً على دافعيتهم مما يسهم في انخفاض مستوى الالتزام بالأهداف وتقليل الإنتاجية.

علاقات العمل : توصلت النتائج إلى عدم توافق تام في الآراء بين إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى علاقات العمل، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.290) بانحراف معياري (0.776)، بحيث تحصلت جميع العبارات التابعة لهذا المؤشر على درجة موافقة متوسطة، وقد يعود هذا إلى انعدام الثقة بين العاملين ورؤسائهم المباشرين، وقد تكون الثقافة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة غير مساعدة على بناء علاقات عمل إيجابية، كما يؤثر أسلوب القيادة وبيئة العمل غير العادلة على جودة علاقات العمل.

نستنتج مما سبق أن مستوى الموارد التنظيمية في الشركة محل الدراسة متوسط، وقد انعكس ذلك على المؤشرات الفرعية. كانت الثقافة التنظيمية غير متماسكة، حيث تميزت بكثرة القواعد الرسمية مع وجود فجوة بين البنية الرسمية والديناميكيات الاجتماعية. أظهرت النتائج رضا جزئياً من عينة الدراسة عن نظام المعلومات، إلا أن غياب التكامل بين البرامج المختلفة أدى إلى تأخر الحصول على المعلومات في الوقت المناسب. يتميز الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الهرمية، مما يعزز الاستقرار لكنه يعيق المرونة والابتكار. أما بالنسبة للاتجاه الاستراتيجي بالرغم من أن الشركة أعلنت عن SH2030، إلا أن عدم إيصال استراتيجيتها ورؤيتها لجميع العاملين، بالإضافة إلى عدم إشراكهم في تحديد الأهداف أثر على مستوى الالتزام بها. وأخيراً أظهرت علاقات العمل ضعفاً في الثقة بين العاملين والإدارة.

الفرع الثاني: تفسير نتائج التحليل الإحصائي لاتجاه عينة الدراسة نحو واقع الأداء الاستراتيجي في المديرية التابعة لنشاط الإنتاج - شركة سوناطراك-

توصلت النتائج إلى عدم وجود إجماع من قبل إطارات الشركة محل الدراسة حول مستوى الأداء الاستراتيجي، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.425) بانحراف معياري (0.676). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شين، 2017) التي أجريت في شركة نفضال (3.648). ومع جميع الدراسات التي تمت في بيئات تشغيل جزائرية دراسة (ذيب، 2021) بحيث بلغ متوسط الحسابي في شركات صناعية جزائرية (3,52). وتوصلت دراسة (أمعوش، 2021)، دراسة (حسناوي و فوزي، 2019)، دراسة (بن عبو و بوقسري، 2011) للمتوسطات الحسابية التالية (3.62)، (3.81)، (4.14) على التوالي. وبالتطبيق مؤشر الأهمية النسبية جاء المحور المالي في مقدمة الترتيب بنسبة (75%)، يليها المحور البيئي بنسبة (71.1%)، من ثم محور العمليات الداخلية ومحور العملاء بنسب متقاربة (70.5%)، (70.4%) على التوالي. ومن بعدها محور الصحة والسلامة المهنية بنسبة (67.5%)، وفي الأخير محور التعلم والنمو بنسبة (59.7%). وقد نفسر هذا أن الشركة قد تستطيع تحقيق أداء أعلى من أدائها الحالي إذا استغلت جميع إمكاناتها. وأن الترتيب المنخفض لمحور التعلم والنمو يشير إلى أن الشركة لا تعطي الأولوية الكافية لتطوير العاملين والتعلم والتنظيمي. وتتفق نتائج الأهمية النسبية مع الدراسات التالية : دراسة (علي و عبد الله، 2018) والتي توصلت إلى أن المحور المالي هو المحور الأهم لشركة نفط البصرة، تتفق النتائج جزئياً مع دراسة (Yusuf, et al., 2018) والتي توصلت إلى أن إدارة العملاء والمعايير المالية هي العوامل الأكثر أهمية في أداء سلسلة توريد الغاز الطبيعي في غانا. ومع نتائج دراسة (حجاج و برونو، 2015) والتي توصلت إلى أن اهتمام الشركة

بالمحور المالي ومحور العملاء بدرجة عالية. إلا أنها تختلف مع نتائج دراسة (Yazdi, et al., 2020) والتي توصلت إلى أن محور العملاء ومحور العمليات الداخلية هي الأهم في شركات النفط والغاز، وقد يعزى هذا الاختلاف لاختلاف بيئات التي تنشط فيها الشركات واختلاف الاستراتيجيات المتبعة.

المحور المالي : توصلت النتائج إلى أن مستوى المحور المالي حسب وجهة نظر إطارات الشركة محل الدراسة مرتفع، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.748)، بانحراف معياري (0.767)، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلى دراسة (شين، 2017) بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء المالي لشركة نفطال (3.648). مع الدراسات التي تمت في بيئات تشغيل جزائرية على عينة من الشركات بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.55)، (3.57) في دراسة (ذيب، 2021) ودراسة (أمعوش، 2021) على التوالي، بحيث أظهرت النتائج أن استكشاف حقول جديدة من النفط والغاز يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للشركة، حيث تمكنت الشركة من استكشاف 15 حقلا جديدا للمحروقات ثلاثة منها بالشراكة سنة 2022، ساهمت هذه الاستكشافات في زيادة الاحتياطات مما يضمن استدامة الإنتاج وزيادة العمر التشغيلي للحقول القائمة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة إنتاج الشركة، مما ينعكس إيجابا على الأداء المالي للشركة. كما انتهجت الشركة استراتيجية التنوع المترابط من أجل زيادة عوائدها المالية وذلك من خلال توفير الخدمات اللوجستية والتقنية اللازمة، فعلى سبيل المثال تمتلك الشركة الشركات الفرعية : ENGTP وهي شركة متخصصة في إنشاء البنية التحتية النفطية (خطوط الأنابيب والمصافي وغيرها)، شركة ENAFOR وهي متخصصة في عمليات حفر آبار النفط والغاز، شركة ENSP وهي متخصصة في الخدمات المتعلقة بالآبار، طيران الطاسيلي وهي متخصصة في نقل الأفراد والمعدات الخاصة بالعمليات النفطية. وعلى الرغم من النجاحات التي حققتها الشركة في نشاط الاستكشاف والإنتاج، إلا أنها تواجه العديد من التحديات في تحقيق أهدافها المتعلقة بتقليل من التكاليف، فتملك الشركة مشروع لإدارة التكاليف، ولكنها تواجه صعوبات عديدة أثناء عملية التنفيذ، وأبرزها الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

نستنتج مما سبق أن الأداء المالي لشركة سوناطراك مرتفع وفقا لآراء الإطارات، حيث ساهمت استكشافات حقول جديدة واستراتيجية التنوع المترابط في تعزيز العوائد المالية، ومع ذلك تواجه الشركة تحديات تتعلق بإدارة التكاليف، خاصة بسبب الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.

المحور البيئي : أظهرت النتائج أن مستوى المحور البيئي حسب وجهة نظر إطارات الشركة محل الدراسة مرتفع، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.556)، بانحراف معياري (0.879)، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إلى دراسة (شين، 2017) بحيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء البيئي لشركة نفطال (3.794). ومع ذلك تختلف عن دراسة (ذيب، 2021) التي جمعت بين المؤشرات الاجتماعية البيئية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الاجتماعي والبيئي في شركات صناعية جزائرية (3.28). بحيث توصلت النتائج أن الشركة تسعى للالتزام بالمعايير البيئية المحلية والدولية، وقد نجحت في تطبيق شهادة ISO50001 في أربع مديريات تابعة لنشاط الإنتاج والتنقيب، ويساهم هذا المعيار الدولي في تحسين كفاءة الطاقة وتقليل التكاليف والحد من الانبعاثات. كما تمكنت الشركة من تحقيق تقدم في الحد من تأثيرها البيئي، وخاصة من خلال خفض كمية الغازات المحروقة من 15% في سنة 2000 إلى أقل من 4% في سنة 2021. بالإضافة إلى تبنت الشركة مبادرات بيئية متنوعة ك معالجة النفايات ومشاركتها في حملات التشجير مع المجتمع المحلي... وعلى

الرغم من جهود سوناطراك لتحسين أدائها البيئي، إلا أنها لا تزال متأخرة عن العديد من شركات النفط والغاز العالمية، بحيث كانت هذه الشركات أكثر استباقية في تبني التقنيات البيئية المبتكرة، وحددت أهدافا أكثر صرامة لتقليل من بصمتها البيئية.

نستنتج مما سبق أن الأداء البيئي لشركة سوناطراك مرتفع حسب عينة الدراسة، حيث تلتزم الشركة بالمعايير البيئية المحلية والدولية، مثل تطبيق شهادة ISO50001 وتخفيض الانبعاثات الغازية. كما تبنت مبادرات بيئية متعددة. ورغم هذه الجهود، إلا أنها لا تزال متأخرة مقارنة بشركات النفط والغاز العالمية في تبني التقنيات البيئية المبتكرة.

محور العمليات الداخلية : أظهرت النتائج أن مستوى محور العمليات الداخلية حسب وجهة نظر إطارات الشركة محل الدراسة مرتفع، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.526)، بانحراف معياري (0.888)، تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Zavardehniaa, Shiarbahadori, & Mahmoodirad, 2021) والتي توصلت إلى وجود إجماع عام حول مستوى العمليات الداخلية في 12 شركة للبتروكيماويات في الخليج العربي بحيث بلغ المتوسط الحسابي (4.48)، ودراسة (Valmohammadi & Ahmadi, 2015) التي بلغ متوسط الحسابي لهذا المحور (3.61) في شركة إيران الوطنية للبتروكيماويات (INPC). ومع دراسة (شين، 2017) أداء شركة نפטال (3.773)، ودراسة (ذيب، 2021) التي تمت في بيئة التشغيل الجزائرية. بحيث أكدت النتائج حرص الشركة على الالتزام بنود العقود وتسليم المنتجات في الوقت والمواصفات المحددة، وذلك تفاديا للعقوبات المالية والقانونية التي قد تؤثر سلبا على صافي أرباحها وتلحق الضرر بسمعتها ومكانتها في السوق. بالإضافة إلى جهودها لتحسين من قنوات التوزيع الحالية، تعمل الشركة على تعزيز دور خطي أنريكو ماتي وميد غاز لضمان استمرارية الإمدادات وتلبية الطلب على منتجاتها في الأسواق الأوروبية، كما أظهرت النتائج الإحصائية اعتماد شركة سوناطراك على تقنيات حديثة في مختلف عملياتها الإنتاجية، ولكن هذا يتناقض مع نتائج المقابلات، بحيث أفاد بعض إطارات عن أن التقنيات المستخدمة متأخرة عن معايير صناعة النفط والغاز العالمية، كما أشاروا إلى مشاكل تقادم بعض الآلات مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية.

نستنتج مما سبق أن الأداء في محور العمليات الداخلية لشركة سوناطراك مرتفع، حيث تلتزم الشركة بنود العقود وتحسين قنوات التوزيع. ومع ذلك، أشارت بعض المقابلات إلى أن بعض التقنيات والآلات قديمة، مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية مقارنة بمعايير صناعة النفط والغاز العالمية

محور العملاء : أظهرت النتائج أن مستوى محور العملاء حسب وجهة نظر إطارات الشركة محل الدراسة مرتفع، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.519)، بانحراف معياري (0.786)، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (شين، 2017) بحيث بلغ أداء محور العملاء في شركة نפטال (3.782). ومع دراسة (أمعيوش، 2021) بحيث المتوسط الحسابي (3,77) في الشركات بولاية سطيف. ولكنها تختلف مع دراسة (ذيب، 2021) والذي بلغ المتوسط الحسابي للمحور في الشركات الصناعية الجزائرية (3,35). ونفس ذلك كون الشركة تسعى إلى بناء علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصلحة في سلسلة التوريد لضمان استمراريته، فمن خلال تعزيز الشراكات مع الموردين، والموزعين والهيئات الحكومية... تتمكن الشركة من تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، وتحقيق الأهداف المشتركة. ومن بين هذه العلاقات تعد الشراكات مع العملاء من أهمها، بحيث تسعى الشركة للحفاظ عليهم من خلال عقد اتفاقيات طويلة

الأجل وضمان إمداد مستمر من منتجاتها. ووفقاً لدراسة الحالة تحدف الشركة لتعزيز مكانتها في السوق، وتوسيع نطاق أعمالها، وذلك من خلال دخول أسواق جديدة كالأسواق الآسيوية والإفريقية.

نستنتج مما سبق أن أداء شركة سوناطراك في محور العملاء مرتفع، حيث تسعى الشركة لبناء علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصلحة في سلسلة التوريد، كما تركز على الحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وتعزيز مكانتها في السوق عبر دخول أسواق جديدة في آسيا وإفريقيا.

محور الصحة والسلامة المهنية: أظهرت النتائج أن مستوى محور الصحة والسلامة المهنية حسب وجهة نظر إطارات الشركة محل الدراسة متوسط، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (3.373)، بانحراف معياري (0.938)، لقد أبدى المبحوثين رضاهم عن نظام إدارة المخاطر، إلا أن الشركة تواجه العديد من تحديات المرتبطة بأداء هذا المحور. فعلى الرغم من التزام الشركة المعلن بالصحة والسلامة المهنية، إلا أن هناك فجوة بين الاستراتيجيات والتنفيذ الفعلي. وفي حين تؤكد مختلف الدوريات التي تصدرها الشركة على أهمية غرس ثقافة الصحة والسلامة المهنية، لكن ما هو موجود في الواقع صورة مختلفة. كما أن نظام HSE يفتقر لمشاركة العاملين، بحيث أكد لنا بعض العاملين عن عدم كفاية برامج التدريب في هذا المجال، مما يعيق قدرتهم على تحديد المخاطر والتخفيف منها. بالإضافة لعدم إشراكهم في عملية صنع القرار في مجال الصحة والسلامة المهنية، مما يساهم في عدم شعورهم بالملكية والمسؤولية. وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة الحالة بحيث أنه خلال سنة 2017 كانت 63% من حوادث العمل ترجع لأسباب بشرية. كما أن حالة صندوق الاقتراحات المهجور في المديرية التي تم زيارتها يؤكد على ضعف ثقافة السلامة في الشركة، حيث يشعر العاملون أن اقتراحاتهم لا تؤخذ بمحمل الجد أو لا يتم تنفيذها. كما أن الافتقار للقيادة القوية والالتزام من جانب الإدارة يمكن أن يعيق التنفيذ الفعال لمبادرات HSE.

نستنتج مما سبق أن أداء شركة سوناطراك في محور الصحة والسلامة المهنية متوسط، حيث تواجه الشركة تحديات في تنفيذ استراتيجيات الصحة والسلامة، رغم التزامها المعلن. ويعاني النظام من نقص في مشاركة العاملين وبرامج التدريب غير الكافية.

محور التعلم والنمو: أظهرت النتائج أن مستوى محور التعلم والنمو حسب وجهة نظر إطارات الشركة محل الدراسة متوسط، بحيث بلغ المتوسط الحسابي (2.983)، بانحراف معياري (0.854). تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة دراسة (Valmohammadi & Ahmadi, 2015) التي بلغ متوسط الحسابي لهذا المحور (3.53) في شركة إيران الوطنية للبتروكيماويات (INPC). ومع دراسة (شين، 2017) في شركة نفطال (3.701)، ودراسة (ذيب، 2021) ودراسة (أمعوش، 2021) التي تمت في شركات صناعية جزائرية. على الرغم من أن الشركة تمتلك مراكز تدريب داخلية والاستثمارات الكبيرة في تنمية مهارات العاملين إلا أنه لم تكن على مستوى التوقعات، بحيث أبدى معظم العاملين على عدم رضاهم بشأن التوزيع غير العادل لبرامج التدريب والافتقار للعدالة، ويعاني نظام الحوافز من نفس المشكل الذي يعاني منه نظام التدريب، من قضايا تتعلق بالتوزيع غير العادل، واستياء العاملين من ذلك، ووفقاً لدراسة الحالة لقد اتخذت الشركة مبادرات لتحسين بيئة العمل، بما في ذلك دراسة لتشخيص الثقافة التنظيمية ومشروع TRH، ولكنها لم تسفر عن النتائج المرجوة بسبب سوء التنفيذ ومقاومة التغيير من قبل بعض الأطراف.

نستنتج مما سبق أن أداء شركة سوناطراك في محور التعلم والنمو متوسط، رغم استثماراتها في مراكز التدريب وتنمية مهارات العاملين، وقد أبدى معظم العاملين عدم رضاهم عن التوزيع غير العادل لبرامج التدريب والحوافز، كما أظهرت الدراسة أن المشاريع الهادفة لتحسين بيئة العمل لم تحقق النتائج المرجوة بسبب ضعف التنفيذ ومقاومة التغيير.

المطلب الثاني : تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يركز هذا الجزء على تحليل نتائج مسارات الأداء ومصفوفة الأهمية التي تمثل الجوانب الرئيسية التي تم قياسها في الدراسة.

الفرع الأول : تفسير نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أن "يساهم البعد البشري في تعزيز الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة". إلا أن نتائج الدراسة رفضت هذه الفرضية، مما يشير إلى عدم وجود علاقة مؤكدة بينهما. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة سواء كانت في بيئات تشغيل جزائية أو أجنبية، بحيث توصلت دراسة (Adila, 2022) أن هناك أثر للموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي في شركة كوندور، وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (أمعيوش، 2021) التي أجريت على عينة من الشركات الجزائرية. وتوصلت دراسة (هاشم الشريف، طه، و زيدان، 2021) إلى أن الموارد البشرية تؤثر في أداء الشركات في القطاع الصناعي المصري، كما توصلت دراسة (Ibarra-Cisneros, et al., 2020) إلى وجود أثر في شركات متوسطة الحجم في قطاع التصنيع المكسيكي، وقد أكدت ذلك دراسة (Saad Ahmed , et al., 2020) التي تمت في الشركات متوسطة الحجم في قطاع التصنيع الباكستانية، ودراسة (McDowella, et al., 2018) التي استهدفت الشركات الصغيرة في كنتاكي في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد نفسر هذا الاختلاف في النتائج بسبب خصوصية قطاع الطاقة والذي يختلف عن باقي القطاعات والذي يتصف بتحديات وتأثيرات خارجية مختلفة، وإلى خصوصية شركة سوناطراك فهي شركة وطنية ذات هيكل تنظيمي معقد.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي توصلت إلى أن الموارد البشرية لا تؤثر في أداء محور التعلم والنمو

تختلف هذه النتيجة مع ما تطرقنا إليه في الأدبيات النظرية، فالموارد البشرية تعتبر ركيزة أساسية لدعم وتعزيز أداء محور التعلم والنمو، ولكن في دراستنا الحالية في شركة نفطية توصلنا إلى عكس هذا وقد يعود هذا إلى ما يلي:

لقد أدت ممارسات التوظيف في الشركة إلى تضخم القوى العاملة، وهذا ما أدى إلى افتقار بعض العاملين للمهارات والمؤهلات اللازمة، ويرجع هذا إلى التركيز على الاعتبارات الاجتماعية في عملية التوظيف لا حسب الاحتياجات المحددة للشركة، بالإضافة عن الافتقار إلى الشفافية والموضوعية في معايير الاختيار بين المرشحين.

تعمل الحوافز على إثارة دوافع العامل، والتي تعبر عن القوة الداخلية التي تنبع من العامل وهي التي تدفع سلوكه تجاه أهداف محددة وبالتالي تحقيق أداء أعلى. ومن العوامل التي قد تكون ساهمت في النتيجة التي توصلت إليها الدراسة وهي عدم وجود تأثير للموارد البشرية على محور التعلم والنمو في الشركة محل الدراسة، هو وجود خلل في نظام الحوافز وعدم قدرته على إثارة دوافع العاملين بشكل كاف، فقد أظهر تحليل المقابلات الشخصية والالكترونية وجود استياء وتذمر لدى العاملين تجاه نظام الحوافز المطبق في الشركة

محل الدراسة، وهذا الاستياء يتوافق مع النتائج الكمية التي تم التوصل إليها من خلال تحليل إجابات العاملين، حيث تحصلت الفقرة " تمتلك شركة سوناطراك نظام حوافز فعال وعادل" على درجة موافقة منخفضة، وبالاستناد إلى النظرية ذات العاملين لهيزبرغ والذي توصل إلى وجود عوامل وقائية وهي العوامل التي تمنع من عدم رضا العاملين وعوامل دافعية وهي العوامل المحفزة والتي تؤدي لرضا العاملين. فالعاملين في الشركة محل الدراسة يشكون من عدم توفر العوامل الوقائية ونذكر منها النقاط التالية:

- يتميز نظام الحوافز الحالي بوجود فجوة بين حاجات العاملين والحوافز التي تقدمها الشركة، كما أن معدلات الحوافز غير متوافقة مع الجهود المبذولة من قبل العاملين؛ وهذا ما أدى إلى شعور العاملين بعدم العدالة في توزيع الحوافز، والتي توزع حسب الدور لا حسب الجدارة والاستحقاق. عدم وجود معايير واضحة لتوزيع الحوافز، فهي تعتمد بشكل كبير على تقييم الرئيس المباشر وهذا ما يجعلها عرضة للتحييز، بالإضافة إلى التركيز على الحوافز المالية، فبالرغم من وجود حوافز معنوية في دليل الإدارة للشركة لكنها ليست فعالة.
- عدم رضا عن معدلات الأجور وبالأخص لدى المهندسين، وقد أدت المقارنات مع الرواتب التنافسية التي تقدمها الشركات العالمية، وخاصة في منطقة الخليج، إلى تزايد عدم الرضا وساهمت في ارتفاع معدلات دوران العمالة. ورغم محدودية البيانات الكمية حول هذه المسألة، إلا أن العديد من الإطارات أكدوا لنا أن الشركة تعاني من تسرب وهجرة الكفاءات إلى الشركات المنافسة.
- توتر العلاقات بين العاملين والرؤساء، والتي قد تنجم عن غياب الثقة المتبادلة، ضعف الاتصال الفعال، عدم المساواة في المعاملة، عدم وضوح الأدوار، عدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار...

أما بخصوص العوامل المحفزة فنذكر منها ما يلي :

- يعاني نظام التدريب الحالي من خلل في تشخيص الاحتياجات التدريبية، فعملية تحديد الفجوات تفتقر إلى الدقة، حيث تعتمد على تقييم الرئيس المباشر، والذي قد لا يكون لديه الدراية الكاملة بمهارات وقدرات عامليه، وبالتالي عدم قدرته على تقييم احتياجاتهم بدقة، وهذا ما يؤدي إلى عدم تطابق بين البرامج التدريبية المقدمة وبين احتياجات العاملين والشركة. بالإضافة إلى عدم التكامل بين التوظيف والتدريب والترقية.
- شعور العاملين بأن نظام الترقيات في الشركة غير عادل، وذلك كون المعايير المعتمدة لا تركز على الجهد المبذول والكفاءة، بل تحددها عوامل أخرى.
- عدم الاعتماد على الحوافز الداخلية التي ترتبط بمنصب العمل، فغياب الحوافز مثل الشعور بالمسؤولية، الإنجاز، التقدير... يؤدي إلى تراجع الدافعية والإنتاجية، وتقليل الشعور بالانتماء إلى الشركة.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي توصلت إلى أن الموارد البشرية لا تؤثر في أداء محور العمليات الداخلية

إن هذه النتيجة تتعارض مع الأدبيات النظرية التي تؤكد على الدور الحوري للموارد البشرية في سير العمليات الداخلية، وفي حين أكدت المقابلات مع إطارات الشركة أهمية العاملين المهرة وذوو الكفاءة العالية في نجاح أداء أنشطة الشركة. ولكن في دراستنا الحالية في شركة نفطية توصلت إلى نتيجة معاكسة، ويمكن أن يعزى هذا إلى :

يشير تقرير صدر عن شركة ماكينزي، تعد الموارد البشرية موردا أساسيا لنجاح الشركات في صناعة النفط والغاز، ومع ذلك لتحقيق أقصى استغلال لهذا المورد، يجب على الشركات الاستثمار في تحسينات في العمليات والهياكل (Belanger & Handscomb, 2024).. وعند إسقاط هذا على شركة سوناطراك قد يعود غياب تأثير الموارد البشرية على أداء العمليات الداخلية إلى نقص التوافق بين الموارد الثلاثة السابق ذكرها. لأن فعالية الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على وجود بيئة داعمة تعتمد على روافع العمليات والبنية التنظيمية، فالبيئة داخل شركة سوناطراك تفتقر إلى وجود التكنولوجيا المتقدمة، مما يحد من قدرة فرقها على التعامل مع التحديات المعقدة التي تواجه الشركة مثل تقييم الاحتمالات النفطية أو إدارة المشاريع الكبرى... كما أن ضعف البنية التنظيمية والذي يساهم في تداخل الأدوار والمسؤوليات، وغياب الدعم الإداري اللازم والافتقار إلى وجود قنوات اتصال فعال بين المديرين أو بين العاملين والإدارة، كل هذه العوامل تسهم في انخفاض الدافعية وبالتالي التقليل من إنتاجيتهم وتقليل مشاركتهم في تحسين العمليات الداخلية.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والتي توصلت إلى أن الموارد البشرية لا تؤثر في أداء الصحة والسلامة المهنية والأداء البيئي

تشير تقارير الشركة إلى أن الموارد البشرية هي السبب الرئيسي لحوادث مكان العمل. ومع ذلك توصلت الدراسة إلى أن العلاقة أكثر تعقيدا، فعلى الرغم من تأثير العامل البشري في وقوع الحوادث، إلا أن تأثيرها على الأداء العام للصحة والسلامة أقل وضوحا، وقد يعود ذلك إلى وجود عوامل أخرى لها تأثير أكبر كالعوامل التنظيمية. ونفسر عدم وجود أثر للموارد البشرية على كل من أداء الصحة والسلامة المهنية والأداء البيئي في النقاط التالية :

- على الرغم من أن الشركة دائما ما تروج في منشوراتها إلى أهمية السلامة وحماية البيئة، إلا أن سلوكها العملي لم يعكس هذا الاهتمام المعلن بهذه القضايا، وهذا كان له تأثير في إدراك العاملين بأن السلامة وحماية البيئة ليست من أولويات الشركة، وهذا أدى إلى انخفاض مشاركتهم وتحفيزهم على الالتزام بإجراءات السلامة؛
- ساهم عدم إشراك العاملين في بناء ثقافة السلامة وحماية البيئة في شعور العاملين بعدم الملكية والانفصال عن أهداف الشركة المتعلقة بالسلامة والبيئة، إلى جانب غياب الدعم من القيادة ونقص المعرفة، أدى إلى تراجع مستوى الالتزام بالسلامة والبيئة في مكان العمل؛
- اعتماد الشركة على المؤشرات المتأخرة لتقييم أداء السلامة والأداء البيئي، يوفر هذا النهج ردود فعل متأخرة على الحوادث، كما يجعل الشركة تبني استراتيجية علاجية تحاول السيطرة على المخاطر والأضرار بدلا من منعها، كما يسهم في خلق بيئة عمل سلبية تركز على اللوم، كلها عوامل تشجع على إخفاء الأخطاء وتثبط الإبلاغ عنها، مما يخلق بيئة عمل غير آمنة وغير مواتية للابتكار.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة والتي توصلت إلى أن الموارد البشرية لا تؤثر في أداء محور العملاء

تؤكد الأدبيات النظرية على دور الموارد البشرية في تطوير العلاقات مع العملاء والحفاظ عليهم، إلا أن نتائج الدراسة الحالية توصلت إلى عكس ذلك، ويرجع هذا إلى خصوصية صناعة النفط والغاز، التي تتميز بمعاملات تجارية معقدة بين الشركات الكبرى، مما يقلل من التفاعل المباشر بين العاملين والعملاء. بالإضافة إلى تمحور اهتمامات عملاء صناعة النفط والغاز حول المواصفات الفنية

للمنتج وسعره، مما يقلل من أهمية الجوانب الخدمية، كما أن طبيعة العقود طويلة الأجل ذات الشروط المحددة مسبقاً تحد من دور الموارد البشرية في بناء علاقات مع العملاء؛

تفسير نتائج الفرضية الفرعية السادسة والتي توصلت إلى أن الموارد البشرية تؤثر في أداء المحور المالي

تتفق ما توصلت إليه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Kulkarni & Bharathi, 2020) التي توصلت إلى وجود أثر للموارد البشرية في الأداء المالي في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند. ومع ما توصلت إليه دراسة (Zavardehiah, Shiarbahadori, & Mahmoodirad, 2021) والتي أجريت على في 12 شركة للبتروكيماويات في الخليج العربي، ومع دراسة (Barpanda & Bontis, 2021) والتي تمت على الشركات المالية النقدية، بحيث أظهرت نتائج الدراسة أن الموارد البشرية تؤثر على المحور المالي فقط من محاور الأداء الاستراتيجي، وقد يعزى هذا كون شركة سوناطراك شركة وطنية ينصب تركيزها الأساسي على تحقيق الإنتاج بالكميات المطلوبة لتلبية احتياجات الدولة الجزائرية، مما يجعل الأداء المالي مرتبطاً بشكل مباشر بأداء الموارد البشرية، ومع ذلك يمكن أن يعزى عدم وجود تأثير على باقي المحاور إلى الوضع الاحتكاري للشركة، وغياب الضغوط التنافسية، أدى إلى تراجع الاهتمام بالمحاور الأخرى مثل : رضا العملاء وتحسين العمليات الداخلية، والمبادرات الاستراتيجية لتنمية مهارات العاملين، وتحقيق التميز في مجال السلامة وحماية البيئة.

الفرع الثاني : تفسير نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أن "يساهم البعد التنظيمي في تعزيز الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة". وقد أثبتت نتائج الدراسة الفرضية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة سواء كانت في بيئات تشغيل جزائية وهي دراسة (Adila, 2022)، دراسة (حسنوي و فوزي، 2019)، دراسة (أمعيوش، 2021)، باستثناء دراسة (بن عبو و بوقسري، 2011) التي توصلت لعدم وجود أثر. وينطبق الأمر على الدراسات التي تمت خارج الجزائر وهي دراسة (هاشم الشريف، طه، و زيدان، 2021)، دراسة (Ibarra-Cisneros, et al., 2020)، ودراسة (Saad Ahmed , et al., 2020)، ودراسة (McDowella, et al., 2018)، دراسة (Sharabati, et al., 2016)، دراسة (Asiaei & Jusoh, A, 2015). multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance، ومنه يمكننا القول أن الموارد التنظيمية للشركة محل الدراسة تساعدها في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي توصلت إلى أن الموارد التنظيمية تؤثر في أداء محور التعلم والنمو

تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الأدبيات النظرية والتي أكدت على دور الموارد التنظيمية في تعزيز أداء محور التعلم والنمو. وقد يعزى ذلك إلى النقاط التالية :

- تعمل الموارد التنظيمية وخاصة أنظمة المعلومات، على تعزيز أداء محور التعلم والنمو. ومن خلال توفير المعلومات والتطبيقات اللازمة، يتمكن العاملون من تنمية مهاراتهم واكتساب معارف جديدة؛ كما تسهل أدوات مثل البريد الإلكتروني والبرامج التعاونية عملية التواصل بين العاملين، كما تستفيد شركة سوناطراك من التكنولوجيا لتنمية مهارات العاملين، وذلك من خلال منصة IHRDC

والتي توفر فرصا تدريبية عن بعد، ومن خلال الاستفادة من هذه المنصة يمكن للعاملين اكتساب مهارات ومعارف جديدة، مما يساهم في تحسين إنتاجيتهم؛

- توصلت نتائج دراسة الحالة إلى أن علاقات العمل مفهوم نسبي يتغير باختلاف المديرين والعاملين فيها، لذلك عندما تكون هناك علاقات إيجابية، فإنها تعمل كمحفز لمحور التعلم والنمو، فهي تساهم في تعزيز تبادل الخبرات والمعارف، بالإضافة إلى تشجيع العاملين على مشاركة أفكارهم ومقترحاتهم. وتساعد الروابط الاجتماعية القوية في العمل من تقليل التوتر والإرهاق وتقليل النزاعات؛
- وبالرغم من أن الهيكل التنظيمي للشركة يعاني من بعض الثغرات وبالأخص فيما يتعلق بتسيير المسارات المهنية، إلا أنه يحدد خطوط السلطة ومراكز المسؤولية، هذا الإطار يساهم في تحديد نطاق عمل كل عامل ويسهل عمليات الاتصال الرسمي، وقد يؤدي هذا إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والالتزام بالمهام الموكلة؛

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي توصلت إلى أن الموارد التنظيمية تؤثر في أداء محور العمليات الداخلية

تنفق هذه النتيجة مع ما ورد في الأدبيات النظرية والتي أكدت على دور الموارد التنظيمية في تعزيز أداء محور العمليات الداخلية وذلك من خلال ضمان الجمع الفعال للمدخلات والذي يساهم في نجاح الشركة. ونفسر ذلك من خلال النقاط التالية:

يتميز الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة بالتسلسل الهرمي، حيث يضمن توجيه العمل داخل الشركة من خلال إجراءات وسياسات موثقة. تعمل هذه الإجراءات الراسخة كإطار عمل للأنشطة التشغيلية، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف المستويات الإدارية. كما تساهم هذه الإجراءات في تقليل الأخطاء وتعزيز الانساق بين العمليات، مما يؤدي بدوره إلى رفع الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك يعاني الهيكل التنظيمي من بعض العيوب، وأبرزها الجمود الناتج عن البيروقراطية، التي تعيق عملية صنع القرار، إذ تتطلب القرارات المرور عبر مستويات متعددة للحصول على الموافقة اللازمة، مما يجد من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية، بالإضافة إلى ذلك قد يعيق هذا النهج الابتكار التنظيمي، حيث قد يكون العاملين أقل ميلا إلى طرح الأفكار والمقترحات المبتكرة؛

كما لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية، أن العلاقات بين العاملين التقنيين تميل إلى أن تكون أكثر إيجابية وتعاونية مقارنة بديناميكيات علاقات العمل الأخرى، ويمكن أن يعزز هذا التماسك بيئة محفزة على التواصل والتعاون الفعال، وهي عوامل تساعد في التنفيذ السلس للأنشطة الفنية والتشغيلية. بالإضافة إلى ذلك تتيح العلاقات الإيجابية تبادل المعارف والخبرات، خاصة عند مواجهة المشكلات المعقدة، مما قد يساهم في تقليل الوقت الضائع المرتبط باستكشاف الأخطاء وإصلاحها؛

كما تعتبر أنظمة المعلومات وأدوات تحليل البيانات من العوامل المساعدة في نجاح العمليات الداخلية، من خلال توفير المعلومات الدقيقة التي تدعم عملية صنع القرار. تمكن هذه الأنظمة الشركة من جمع ومعالجة وتحليل البيانات من مصادر مختلفة، وقد تساعد البيانات في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية؛

تقوم الإدارة العليا بتشكيل الاتجاه الاستراتيجي من خلال تحديد أهداف محددة لكل مديرية، تعمل هذه الأهداف كإطار لتوجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التشغيلية المطلوبة، ومع ذلك فإن عدم التوافق بين الأهداف الاستراتيجية المختلفة أو بينها وبين استراتيجية الشركة ككل، قد يؤدي إلى خلق فجوة تعيق قدرة العاملين على المشاركة الكاملة في تحقيق أهداف الشركة؛

إن عدم تماسك الثقافة التنظيمية داخل الشركة محل الدراسة أدى إلى ظهور مجموعة من الثقافات الفرعية، التي تنشأ نتيجة لتفاعلات العاملين داخل كل قسم، وتتأثر بطبيعة المهام المشتركة وأسلوب القيادة ومستوى الخبرات المهنية. يمكن لهذه الثقافات الفرعية أن تسهم في خلق هوية مشتركة بين العاملين داخل القسم الواحد، مما يعزز قنوات الاتصال ويؤدي إلى مستويات أعلى من الثقة، مما قد يسهم في تعزيز أداء العمليات الداخلية. ولكن فإن عدم تماسك الثقافة التنظيمية على مستوى الشركة ككل يمكن أن يؤدي إلى ظهور بيئات عمل منعزلة، مما يضعف التنسيق بين الأقسام والمديريات المختلفة.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والتي توصلت إلى أن الموارد التنظيمية تؤثر في أداء محور الصحة والسلامة المهنية والحوار البيئي

تتفق هذه النتيجة مع ما ورد في الأدبيات النظرية والتي أكدت على دور الموارد التنظيمية في تعزيز أداء محور الصحة والسلامة المهنية والحوار البيئي. ونفسر ذلك من خلال النقاط التالية:

تمتلك شركة سوناطراك مجموعة من الأطر والسياسات المتعلقة بالسلامة وحماية البيئة، مما يعكس الدور المحوري الذي تلعبه السلامة المهنية والمسؤولية البيئية في تعزيز الأداء المستدام للشركة. من خلال تنفيذ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية تسعى الشركة محل الدراسة إلى تقليل المخاطر، وضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية، كما تعكس سياسات حماية البيئة التزام الشركة بالاستدامة، وسعيها لمواءمة عملياتها مع الأهداف البيئية. مما يساهم في تقليل التأثير البيئي لعملياتها.

وتتجلى فوائد الاعتماد على أنظمة السلامة والبيئة في الحد من حوادث وإصابات العمل، مما يمكن الشركة من تقليل ساعات العمل الضائعة وتعزيز إنتاجية القوى العاملة. إضافة إلى ذلك يساعد الالتزام بمعايير السلامة وحماية البيئة في تفادي التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالمخاطر المهنية. كما يخفف من خطر التعرض للمسؤوليات القانونية، والعقوبات المالية، والأضرار التي قد تلحق بالسمعة نتيجة لعدم الامتثال.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة والسادسة والتي توصلت إلى أن الموارد التنظيمية لا تؤثر في أداء محور العملاء والحوار المالي

تختلف هذه النتيجة عن الأدبيات النظرية، والتي تفترض أن الموارد التنظيمية تشكل عاملاً هاماً في تعزيز رضا العملاء وزيادة أرباح الشركة. وقد يعزى هذا التباين إلى خصوصية صناعة النفط والغاز، لذلك قد لا يكون تأثير الموارد التنظيمية على أداء محور العملاء واضحاً أو مباشراً، ويرجع ذلك إلى تركيز الشركة على زيادة كفاءة العمليات التقنية، بدلا من تحسين تجربة العميل بشكل مباشر. وعلاوة على ذلك غالباً ما تتوسط الأسواق الوسيطة والهيئات التنظيمية العلاقات التعاقدية بين الشركة وعملائها. وهذا ما

يقلل من الدور المباشر للموارد التنظيمية في تحسين رضا العملاء، بحيث يتم توجيه تركيز هذه الموارد نحو الحفاظ على استقرار مستويات الإنتاج. وينطبق الأمر ذاته على المحور المالي، الذي يتأثر بشكل أكبر بالعوامل الخارجية كالعوامل المالية والاقتصادية... فعلى سبيل المثال تؤثر التقلبات في أسعار النفط، والتغيرات في تكاليف الإنتاج... بشكل كبير على الأداء، وغالبا ما يفوق تأثير هذه العوامل تأثير الموارد التنظيمية الداخلية.

الفرع الثالث : تفسير نتائج الفرضية الثالثة

والتي تنص على أن "يساهم البعد العلائقي في تعزيز الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة ". وقد أثبتت نتائج الدراسة الفرضية. وتتفق هاته النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة سواء كانت في بيئات تشغيل جزئية وهي دراسة (Adila, 2022)، دراسة (حسنوي و فوزي، 2019)، دراسة (أمعوش، 2021)، ودراسة (بن عبو و بوقسري، 2011). وينطبق الأمر على الدراسات التي تمت خارج الجزائر وهي دراسة (هاشم الشريف، طه، و زيدان، 2021)، دراسة (Ibarra-Cisneros, et al. , 2020)، ودراسة (Saad Ahmed , et al., 2020)، ودراسة (McDowella, et al., 2018)، دراسة (Sharabati, et al., 2016)، دراسة (Asiaei & Jusoh, A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance, 2015). ومنه يمكننا القول أن الموارد العلائقية للشركة محل الدراسة تساعدها في تعزيز الأداء الاستراتيجي.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي توصلت إلى أن الموارد العلائقية لا تؤثر في أداء محور التعلم والنمو :

تختلف هذه النتيجة عن الأدبيات النظرية، والتي تفترض أن الموارد العلائقية تشكل عاملا هاما في زيادة مستويات التعلم التنظيمي داخل الشركات. وقد يعزى ذلك إلى النقاط التالية :

قد لا تستفيد شركة سوناطراك بشكل كامل من علاقتها مع المنافسين فيما يتعلق بمحور التعلم والنمو، فمحدودية تشارك المعارف والخبرات مع الشركات الأجنبية يعيق قدرتها على تعزيز قدراتها الداخلية والاستفادة من أفضل الممارسات، وهذا ما تم تأكيدها من خلال نتائج المقابلات، كما انعكس في درجة الموافقة المتوسطة على العبارة "تحرص شركة سوناطراك وشركائها على مشاركة المعرفة والتكنولوجيا". ومنه قد تركز الشركات مع الشركة الأجنبية على التعاون التشغيلي، بينما تهمل في العديد من الحالات جانب نقل المعرفة والتكنولوجيا. وهذا ما يعد عائقا أمام التعلم والنمو التنظيمي، حيث يمنع الشركة من الاستفادة الكاملة من هذه العلاقات لتنمية مواردها البشرية واكتساب معارف جديدة. كما تواجه الشركة تحديات كبيرة تتعلق بالبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، وذلك يتجسد في تصورات عدم المساواة والافتقار إلى العدالة المنتشرة بين العاملين.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية والتي توصلت إلى أن الموارد العلائقية تؤثر في أداء محور العمليات الداخلية :

تتوافق هذه النتيجة مع ما طرحته الأدبيات النظرية، والتي أكدت على دور الموارد العلائقية في تحسين أداء محور العمليات الداخلية، وقد نفسر ذلك من خلال النقاط التالية :

تعتبر شركة سوناطراك رمزا اقتصاديا مهما وركيزة أساسية للاقتصاد الجزائري، وهذا ما جعلها تبني سمعة داخل المجتمع المحلي، وغالبا ما ينظر إلى العمل فيها كفرصة تجمع بين الاحترام الاجتماعي والمزايا الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك تعتبر الشركة نقطة انطلاق محتملة نحو فرص العمل في الشركات الأجنبية، مما يزيد من جاذبيتها كصاحب عمل مرغوب فيه لدى الباحثين عن العمل في الجزائر. وقد تساعدها هذه العوامل في استقطاب الكفاءات اللازمة لتعزيز إنتاجيتها وتحقيق أهدافها التشغيلية؛

تساهم الموارد العلائقية في توفير مجموعة من المزايا التشغيلية لشركة سوناطراك، وخاصة مم خلال علاقتها مع الحكومة الجزائرية بصفتها شركة وطنية، هذه العلاقة تتيح لها الوصول التفضيلي إلى الموارد، وتأثير في القوانين السياسات المتعلقة بقطاع المحروقات بما يخدم مصالحها، وقد ساهم ذلك في بناء حاجز قوي للدخول المنافسين المحتملين إلى السوق الوطنية، بالإضافة إلى ذلك تتطلب مشاريع التنقيب والإنتاج استثمارات مالية ضخمة مع عوائد غير مؤكدة. وتستفيد الشركة محل الدراسة من الشراكات الأجنبية في تخفيف المخاطر الفنية والتشغيلية المرتبطة بهذه المشاريع، مما يساهم في زيادة إنتاجها وتحسين كفاءتها التشغيلية

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة والتي توصلت إلى أن الموارد العلائقية تؤثر في أداء محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي :

تتفق نتائج الدراسة مع الأدبيات النظرية، والتي تفترض أن الموارد العلائقية عوامل مهمة لتعزيز أداء محور الصحة والسلامة المهنية ومحور البيئي وقد نفسر ذلك من خلال :

قد تساهم مبادرات المسؤولية الاجتماعية في تخفيف الآثار البيئية السلبية وذلك من خلال تنفيذ حملات التشجير والحفاظ على البيئة، كما تقوم الشركة محل الدراسة بالاستثمار في المجتمعات المحلية من خلال أنشطتها المجتمعية في مجالات الصحة والتعليم والبنية التحتية... مما يمكن اعتباره تعويضا للآثار البيئية الناجمة عنها. بالإضافة إلى ذلك قد تتمكن الشركة من اكتساب معارف جديدة من خلال مشاركتها في المنتديات والملتقيات الدولية والوطنية المتعلقة بمجالات السلامة وحماية البيئة؛ ولكن الشركة محل الدراسة لا تستفيد من الشراكات الأجنبية في نقل أفضل الممارسات في هذه المجالات بالغة الأهمية للتخفيف من المخاطر وضمان الامتثال وتحسين استدامة العمليات. فهي لا تستغل الفرصة لتعلم من تجارب الشركات الأجنبية وتطبيق هذه الخبرات في عملياتها.

تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة والتي توصلت إلى أن الموارد العلائقية تؤثر في أداء محور العملاء والمحور المالي :

تتفق نتائج الدراسة مع الأدبيات النظرية، والتي تفترض أن الموارد العلائقية عوامل مهمة لتعزيز أداء محور العملاء والمحور المالي، وتتفق نتائج العلاقة بين الموارد العلائقية مع الأداء المالي مع نتائج تتفق مع دراسة (Barpanda & Bontis, 2021)، ودراسة (Kulkarni & Bharathi, 2020)، ودراسة (Wang, et al., 2018). وقد نفسر ذلك من خلال :

تساهم العلاقات الجيدة مع العملاء في تعزيز مستوى الثقة بين شركة سوناطراك وعملائها، مما يمكن الشركة من تأمين اتفاقيات طويلة الأجل تدعم استثمارية أعمالها، تؤدي هذه العلاقات إلى زيادة رضا العملاء، والذي بدوره يساهم في زيادة الربحية. كما يساهم الحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع العملاء في تقليل التكاليف المرتبطة باكتساب عملاء جدد.

كما تسهم أنشطة الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية في تعزيز صورة العلامة التجارية، بحيث تسهم هذه المبادرات في بناء سمعة إيجابية للشركة، وهذا ما ينعكس على الأداء المالي للشركة، كما تخلق جهود المسؤولية الاجتماعية فرصا للشركة لبناء علاقات داخل سلسلة التوريد، ومع تعزيز هذه العلاقات يتحسن الأداء العام لسلسلة التوريد.

كما تمكن العلاقات مع المنافسين في تحسين الأداء الإنتاجي للشركة وزيادة قدرتها على تلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر، وهذا قد يعزز مكانة الشركة في الأسواق المستهدفة. ومن ناحية الأداء المالي تمكن الشراكات الأجنبية من تقاسم الموارد والمخاطر، مما ينعكس على أرباح الشركة.

الفرع الرابع : تفسير نتائج الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرابعة على "تساهم الموارد غير الملموسة في تعزيز الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة". وقد أثبتت نتائج الدراسة صحة هذه الفرضية. وتتفق هاته النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة سواء كانت في بيئات تشغيل جزائية وهي دراسة (Adila, 2022)، دراسة (حسنواي و فوزي، 2019)، دراسة (أمعيوش، 2021)، ودراسة (بن عبو و بوقسري، 2011). وينطبق الأمر على الدراسات التي تمت خارج الجزائر وهي دراسة (هاشم الشريف، طه، و زيدان، 2021)، دراسة (Ibarra-Cisneros, et al., 2020)، ودراسة (Saad Ahmed , et al., 2020)، دراسة (Rua, 2018)، دراسة (Khalique, et al., 2018)، دراسة (Kamasak, 2017) ودراسة (McDowella, et al., 2018)، دراسة (Asiaei & Jusoh, A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance, 2015). توصلت جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية بغض النظر عن اختلاف الأنشطة أو البيئات التي تعمل فيها الشركات إلى دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء الشركات، وهذا ما يؤكد دور هذه الموارد التي تتكون من الموارد البشرية والتنظيمية والعلائقية في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والمساهمة في أداء الشركة ككل. ومع ذلك فإن مدى وكيفية المساهمة قد تختلف بشكل كبير عبر الصناعات المختلفة. ففي الدراسة الحالية توصلنا إلى أن الموارد غير الملموسة تفسر 45,7% من التغيرات الحاصلة في الأداء الاستراتيجي والنسبة الباقية 54.3% تعود لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، ويعود هذا إلى خصوصية شركة سوناطراك والتي قد يتأثر أدائها بشكل أكبر بالموارد الملموسة أو بالعوامل الخارجية.

الفرع الخامس : تفسير نتائج الفرضية الخامسة

تنص الفرضية الخامسة على أن "يعتبر البعد التنظيمي البعد الأكثر تأثيرا في الأداء الاستراتيجي في مديريات الإنتاج في الشركة محل الدراسة". وقد كانت النتيجة عكس الافتراضات، بحيث توصلت الدراسة الإحصائية إلى أن الموارد العلائقية هي المحرك الرئيسي للأداء الاستراتيجي، تليها الموارد التنظيمية وفي الأخير الموارد البشرية. بحيث تؤكد هذه النتيجة على أهمية العلاقات الخارجية في نجاح الشركة وبالأخص العلاقات مع المنافسين التي تسهم في تعزيز مرونة الشركة في مواجهة تقلبات الأسعار، والاضطرابات التي قد تواجه سلسلة التوريد، كما تساعد هذه العلاقات في تقليل المخاطر والتكاليف، مما يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى ذلك تمكن العلاقات مع العملاء الشركة من ضمان استمرارية عقود التوريد، مما يسهم في استقرار الإيرادات والربحية، وهذه العوامل مجتمعة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي الذي يعتبر المحور الأكثر أهمية بالنسبة للشركة.

المبحث الرابع : إطار مقترح لتنمية الموارد غير الملموسة وتعظيم إسهامها في تحقيق الأداء

الاستراتيجي

بعد القيام بالدراسة الميدانية وتحليل البيانات وتفسير النتائج، لقد تمكنا من تكوين صورة واضحة عن واقع الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي داخل الشركة محل الدراسة وهذا يتيح لنا اقتراح نموذج لتنمية هذه الموارد وتعزيز الأداء الاستراتيجي.

المطلب الأول : تحليل SOWT Analysis SOWT

يهدف تحليل SOWT إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك، ويتضمن ذلك تحديد نقاط القوة الداخلية التي تدعم وتعزز أداء الشركة، مع تسليط الضوء على نقاط الضعف التي تعاني منها الشركة، كما سنتطرق إلى الفرص المحتملة التي يمكن للشركة الاستفادة منها، وتحديد التهديدات الخارجية التي قد تؤثر سلبا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الفرع الأول : نقاط القوة

تشير نقاط القوة إلى مجموعة العوامل الداخلية التي تتمتع شركة سوناطراك بالقدرة على التحكم بها، والتي تساعد في تعزيز قدرتها على الحفاظ على مكانتها في السوق، وفيما يلي استعراض لبعض نقاط القوة لشركة محل الدراسة:

أولا : العوامل المرتبطة بالموارد البشرية

- تنوع القوى العاملة : تمتلك شركة سوناطراك قوة عاملة متنوعة تضم عاملين من خلفيات وثقافات متنوعة؛
- التأهيل الجامعي للقوى العاملة : حسب تقرير سنة 2018 فإن أكثر من 51% من عمالي شركة سوناطراك متحصلين على شهادات جامعية؛
- متوسط الخبرة العملية: وفقا لتقرير سنة 2022 يبلغ متوسط خبرة القوى العاملة 11 سنة؛
- امتلاك المهارات التقنية: قد أسفرت نتائج الدراسة عن رضا الباحثين عن مستوى المهارات التقنية التي يتمتع بها العاملون داخل الشركة محل الدراسة.

ثانيا : العوامل المرتبطة بالموارد التنظيمية

- امتلاك الشركة مراكز تدريب داخلية، وتنوع أساليب التدريب المستخدمة؛
- نظام RESHUEM وهو نظام تم تطويره داخليا، وقد أظهرت نتائج المقابلات رضا المستخدمين النهائيين عنه؛
- امتلاك شركة سوناطراك توجهها استراتيجيا؛
- استراتيجية النمو المتبعة : تنتهج شركة سوناطراك استراتيجية التنوع المترابط، حيث تتنوع أنشطتها بما يحقق التكامل العمودي في سلسلة التوريد.

ثالثا : العوامل المرتبطة بالموارد العلاقاتية

- امتلاك الشركة موارد علاقاتية : قد أسفرت نتائج الدراسة عن رضا الباحثين عن مستوى الموارد العلاقاتية داخل الشركة محل الدراسة؛

- إبرام الشركة العديد من الاتفاقيات طويلة الأجل مع عملائها؛
- العلاقات الجيدة مع المنافسين : ويتجلى ذلك من خلال عقد شركات أجنبية مع شركات من دول مختلفة، والتي غالبا ما تكون بصيغة تقاسم الإنتاج؛
- تنوع الأنشطة التي تقوم بها الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية؛

رابعا : العوامل المرتبطة بالأداء الاستراتيجي ونظام تقييم الأداء

- الاكتشافات الجديدة لحقول المحروقات، وهذا ما يسهم في تعزيز احتياطات الشركة من الهيدروكربونات؛
- زيادة حجم الإنتاج، وتنوع شبكة النقل عبر الأنابيب؛
- ارتفاع العوائد المالية؛
- تحسين الأداء البيئي، وذلك خلال تقليل كمية الغازات المحروقة؛
- جودة نفط الخام الجزائري وارتفاع سعر مزيج الصحراء؛
- سعي الشركة لحسين بيئة العمل الداخلية، ويظهر ذلك من خلال تنفيذ مشاريع مثل TRH, SAP.

الفرع الثاني : نقاط الضعف

تشير نقاط الضعف إلى مجموعة العوامل الداخلية التي تستطيع شركة سوناطراك السيطرة عليها، والتي تعيق الأداء الاستراتيجي للشركة. فيما يلي استعراض لبعض نقاط الضعف لشركة محل الدراسة :

أولا : العوامل المرتبطة بالموارد البشرية

- الصراعات بين العاملين، وبالأخص الصراعات الناجمة عن الاختلافات بين الأجيال، وهذا قد يؤثر على العمل الجماعي داخل الشركة، ويخلق بيئة عمل أقل تماسكا؛
- الفجوة بين العاملين الإداريين والعاملين التقنيين : فتوجد فجوة ملحوظة بين العاملين في المناصب الإدارية والتقنية، وقد تكون بسبب اختلافات الأدوار، وقد تؤثر على مواءمة الأهداف الاستراتيجية عبر الإدارات؛
- الافتقار إلى المهارات الناعمة؛
- مقاومة التغيير والتي شكلت عائقا أمام تنفيذ مشاريع التحسين TRH, SAP؛
- ضعف التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية وذلك بسبب طبيعة العمل التي تتطلب ساعات العمل الطويلة ومواقع العمل المعزولة...
- تسبب العاملين في حوادث العمل، وهذا قد يشير إلى الافتقار للمهارات اللازمة في مجال HSE.

ثانيا : العوامل المرتبطة بالموارد التنظيمية

- عدم رضا العاملين على نظام الأجور ومقارنته بالرواتب التنافسية للشركات الأجنبية؛
- عدم رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق من قبل الشركة؛

- عدم وجود إطار واضح للمسارات المهنية داخل الشركة؛
- المشاكل التي يعاني منها نظام التدريب كعدم التحديد الدقيق للاحتياجات الفعلية للشركة، عدم الاعتماد على التقييم البعدي للدورات التدريبية وعدم العدالة في منح البرامج التدريبية...؛
- التسرب المعرفي وذلك بسبب التقاعد، أو نتيجة لترك العاملين الشركة لصالح شركات أجنبية؛
- طول المستويات الإدارية وعدم تناسق بين المديرين والوحدات المختلفة، وهذا قد يعيق نظام الاتصال وعملية صنع القرار؛
- غياب وضوح الأدوار، وقد يساهم هذا في ازدواجية الأدوار والالتكالية؛
- مركزية القرار والاعتماد على الاتجاه الواحد في اتخاذ القرار؛
- عدم امتلاك رسالة والافتقار إلى التكامل بين رؤية الشركة والأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية؛
- فجوة آليات التواصل الاستراتيجي، ويظهر ذلك من خلال عدم معرفة العاملين برؤية الشركة؛
- تعدد الثقافات الفرعية داخل الشركة واعتماد بعض المديرين أسلوب القيادة التسلطي؛
- عدم تكامل بين مختلف تطبيقات نظام المعلومات، وعدم الاعتماد على آليات للحصول على المعلومات في الزمن الحقيقي؛
- عدم تشجيع العاملين على تحسين مستواهم التعليمي ولا على الابتكار؛
- توتر بعض العلاقات الأفقية والعمودية.

ثالثا : العوامل المرتبطة بالموارد العلائقية

- تضرر سمعة الشركة بسبب قضايا الفساد، نتيجة للافتقار للشفافية ومبادئ الحوكمة الرشيدة؛
- مشاكل عدم المساواة بين العاملين؛
- عدم الاستفادة من تكنولوجيا المعارف التي يمتلكها الشركاء الأجانب.

رابعا : العوامل المرتبطة بالأداء الاستراتيجي ونظام تقييم الأداء

- نضج بعض حقول نفط والغاز التي تم استغلالها لفترات طويلة؛
- عدم الاستغلال الكامل لموارد الشركة؛
- تقادم التقنيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية؛
- عدم التطور الاستثمار في نشاط البتروكيماويات؛
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والتشغيل؛
- عدم شفافية عمليات التوظيف وربطه بالعوامل الاجتماعية والسياسية...؛
- عدم موضوعية نظم تقييم الأداء الفردي؛
- عدم وجود تكامل بين مؤشرات الأداء المختلفة، وبالرغم من اعتماد الشركة على مؤشرات غير مالية لكن ينصب اهتمامها الرئيسي على المؤشرات المالية؛
- التركيز على المؤشرات المتأخرة في مختلف محاور الأداء الاستراتيجي.

الفرع الثالث : الفرص

تشير الفرص إلى مجموعة العوامل الخارجية التي لا تستطيع شركة سوناطراك السيطرة عليها، والتي قد توفر للشركة مزايا لدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فيما يلي استعراض لبعض فرص التي توفرها البيئة الخارجية لشركة محل الدراسة :

- الدعم الحكومي : بصفتها شركة وطنية تستفيد شركة سوناطراك بشكل كبير من دعم الدولة الجزائرية، ويتجلى هذا الدعم من خلال صياغة القوانين واللوائح التشريعية بما يتماشى مع مصالح الشركة، وبالإضافة إلى ذلك تضع الحكومة حواجز دخول قوية تسهم في تعزيز احتكار الشركة للسوق الوطنية؛
- نمو الطلب على الغاز : من المتوقع أن يرتفع الطلب العالمي على الغاز بأكثر من 2.5٪ في عام 2024، مع توقع نمو مماثل في عام 2025 (IEA, 2024)؛
- التوترات الجيوسياسية في المناطق المختلفة : توفر التوترات الجيوسياسية في مختلف مناطق العالم فرصة كبيرة لشركة سوناطراك لتعزيز حصتها السوقية وتوسيع نطاق أنشطتها، إذ تسهم هذه التوترات في حدوث أزمات في سلاسل التوريد العالمية، مما يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار في أسواق الطاقة، ويدفع الدول إلى تنويع مصادرها من النفط والغاز لضمان أمنها الطاقوي. وعلى سبيل المثال تسببت الحرب بين روسيا وأوكرانيا في أزمة على إمدادات الطاقة في أوروبا، وتسعى شركة سوناطراك لاستغلال ذلك من خلال زيادة صادراتها وخاصة من الغاز الطبيعي إلى الأسواق الأوروبية؛
- انخفاض إنتاج مصر ونيجيريا من الغاز الطبيعي منح شركة سوناطراك فرصة لتعزيز صادراتها؛
- كما منح الموقع الجغرافي للدولة الجزائرية فرصة لشركة سوناطراك، حيث يمكنها من الوصول بسهولة إلى أسواق التصدير الكبيرة؛
- إمكانات النمو في عمليات المصب : تمتلك شركة سوناطراك فرصة لتعزيز حصتها السوقية من خلال توسيع أنشطتها في عمليات المصب، والتي تشمل التكرير وإنتاج البتروكيماويات والتوزيع.

الفرع الرابع : التهديدات

تشير التهديدات إلى مجموعة العوامل الخارجية التي لا تستطيع شركة سوناطراك السيطرة عليها، والتي قد تؤثر سلبا على أنشطة الشركة. فيما يلي استعراض لبعض التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية لشركة محل الدراسة :

- تقلبات أسعار النفط : تعتبر أسعار النفط من العوامل الأكثر أهمية في إيرادات الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز، وتصبح تهديدا عندما تنخفض، مما يؤدي إلى انخفاض الإيرادات بشكل كبير، كما تخلق حالة من عدم اليقين في السوق، مما يصعب على الشركات اتخاذ قرارات الإنتاج والتوسع؛
- البيئة التنظيمية في الجزائر : تفرض البيئة التنظيمية في الجزائر العديد من التحديات على شركة محل الدراسة، ومن بينها الإجراءات البيروقراطية، افتقار الإطار التنظيمي إلى الشفافية، بالإضافة إلى ارتفاع الضرائب والجباية البترولية... هذه العوامل تجعل من البيئة التشغيلية الجزائرية مناخا معقدا للأعمال، وقد تؤثر سلبا على جذب الاستثمار الأجنبي؛

- الاهتمام المتزايد بالأداء البيئي وظهور جمعيات حماية البيئة : خلال العقد الحالي ازداد الوعي العالمي فيما يتعلق بالقضايا البيئية والاستدامة، مما أدى إلى ظهور منظمات وجمعيات تدعو إلى تبني ممارسات مستدامة، وتدعو إلى توجه نحو الطاقات المتجددة والمنتجات الصديقة للبيئة؛
- انتشار القيم السلبية داخل المجتمع الجزائري : تؤكد النظريات الاجتماعية على العلاقة بين ثقافة الشركة وثقافة المجتمع التي تعمل فيه، وقد عرفت الجزائر في الآونة الأخيرة تحولات مجتمعية ساهمت في ظهور العديد من القيم السلبية وضعف الوازع الديني. ومن الممكن أن تتسلل هذه القيم إلى داخل الشركات مما يؤثر على سلوك العاملين؛
- ضعف مخرجات التعليم العالي : وذلك بسبب الفجوة بين الجامعات والشركات في الجزائر، بحيث مخرجات الجامعة غالبا من تكون غير متوافقة مع احتياجات سوق العمل. بعد التطرق لعوامل تحليل SOWT سنقوم بتلخيص الأفكار السابقة في الشكل (1.5).

الشكل (1.5): تحليل Sowl لشركة محل الدراسة.

تحليل سوات			
التحديات	الفرص	نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>تقلبات أسعار النفط</p> <p>البيئة التنظيمية في الجزائر؛</p> <p>انتشار القيم السلبية داخل المجتمع الجزائري؛</p> <p>التحول الرقمي في الصناعة؛</p> <p>ضعف مخرجات التعليم العالي.</p>	<p>الدعم الحكومي؛</p> <p>نمو الطلب على الغاز؛</p> <p>التوترات الجيوسياسية في المناطق العالم المختلفة؛</p> <p>انخفاض إنتاج مصر ونيجيريا من الغاز الطبيعي؛</p> <p>الموقع الجغرافي للدولة الجزائرية؛</p> <p>إمكانات النمو في عمليات المصب.</p>	<p>العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:</p> <p>الصراعات بين العاملين؛ الفجوة بين العاملين الإداريين والعاملين التقنيين؛ الافتقار إلى المهارات الناعمة...</p> <p>العوامل المرتبطة بالموارد التنظيمية:</p> <p>عدم رضا العاملين على نظام الأجور ونظام الحوافز؛ مشاكل نظام التدريب؛ فقدان المعرفة التنظيمية؛ تعقيد الهيكل التنظيمي، غياب وضوح الأدوار؛ الافتقار إلى المواءمة الاستراتيجية؛ توتر بعض العلاقات الأفقية والعمودية...</p> <p>العوامل المرتبطة بالموارد العلاقاتية:</p> <p>قضايا الفساد؛ مشاكل عدم المساواة بين العاملين؛ عدم الاستفادة من تكنولوجيا والمعارف التي يمتلكها الشركاء الأجانب.</p> <p>العوامل المرتبطة بالأداء</p> <p>الاستراتيجي ونظام تقييم الأداء</p> <p>نضح بعض حقول نفط والغاز؛ عدم الاستغلال الكامل لموارد الشركة؛ تقادم التقنيات المستخدمة؛ ارتفاع تكاليف الإنتاج والتشغيل؛ عدم توازن المؤشرات المستخدمة وغير متكاملة...</p>	<p>العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: تنوع القوى العاملة التأهيل الجامعي؛ متوسط خبرة القوى العاملة 11 سنة؛ امتلاك المهارات التقنية....</p> <p>العوامل المرتبطة بالموارد التنظيمية:</p> <p>امتلاك الشركة مراكز تدريب داخلية؛ نظام RESHUEM؛ امتلاك توجه استراتيجيا؛ استراتيجية النمو المتبعة...</p> <p>العوامل المرتبطة بالموارد العلاقاتية:</p> <p>مستوى مرتفع من الموارد العلاقاتية؛ إبرام العديد من الاتفاقيات طويلة الأجل مع عملائها؛ العلاقات الجيدة مع المنافسين...</p> <p>العوامل المرتبطة بالأداء الاستراتيجي</p> <p>ونظام تقييم الأداء: الاكتشافات الجديدة لحقول المحروقات؛ زيادة حجم الإنتاج، وتنوع شبكة النقل عبر الأنابيب؛ ارتفاع العوائد المالية؛ تنفيذ مشاريع مثل TRH, SAP....</p>

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل Sowl

المطلب الثاني : تعريف النموذج المقترح

في ضوء ما تم عرضه من أسس نظرية حول الموارد غير الملموسة وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي، تلعب الموارد غير الملموسة دورا في تعزيز نتائج الأداء الاستراتيجي. ومع ذلك فإن الإدارة الجيدة لهذه الموارد ومواءمتها مع الاستراتيجيات التنظيمية لا تزال تمثل تحديا للعديد من الشركات. من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على شركة سوناطراك، تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج متكامل لإدارة الموارد غير الملموسة بطريقة تدعم الأداء الاستراتيجي وتحسنه.

أهداف النموذج المقترح:

يهدف النموذج المقترح إلى دمج بين إدارة الموارد غير الملموسة وإدارة الأداء الاستراتيجي، لإنشاء إطار متماسك يعزز الأداء الاستراتيجي، ويهدف التكامل إلى تحقيق الأهداف التالية :

- يهدف تطبيق IRM إلى معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها الموارد غير الملموسة وتعزيز نقاط القوة داخل الشركة محل الدراسة، من خلال التركيز على تنمية وتطوير هذه الموارد؛
- يهدف تطبيق SPM إلى تحقيق إدارة فعالة للأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال الاستفادة من مخرجات الإدارة الاستراتيجية وترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات الأداء الرئيسية والعمل على تقييم الأداء بشكل دوري واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
- يهدف دمج بين IRM و SPM إلى المواءمة بين الموارد غير الملموسة واستراتيجيات الشركة، والعمل على ترجمة أهداف تطوير هذه الموارد إلى أهداف واضحة وقابلة للقياس، كما يهدف أن تعمل كل من IRM و SPM كحلقة متكاملة ومستدامة، لضمان التحسين المستمر لكل من الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي.

المطلب الثالث : خطوات تطبيق النموذج المقترح :

من أجل ضمان التطبيق الناجح لنموذج المقترح يتعين على الشركة محل الدراسة اتباع الخطوات التالية :

- 1- صياغة رؤية ورسالة لشركة سوناطراك : بما أن شركة سوناطراك تمتلك رؤية تتمثل في "جعل سوناطراك واحدة من أفضل خمس شركات نفطية وطنية في العالم"، فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب العمل على نشرها داخليا وخارجيا، بحيث تكون متاحة لجميع العاملين وأصحاب المصلحة المختلفين بسهولة ووضوح. لتحقيق ذلك يجب دمج الرؤية في العمليات والتفاعلات اليومية للعاملين، وذلك من خلال نشرها في الموقع الرسمي لشركة سوناطراك، بوابات الاتصال الداخلية، مواقع التواصل الاجتماعي، لتوفير تذكير مستمر بالاتجاه الاستراتيجي للشركة وأهدافها، كما يعتبر من المهم عرض بيان الرؤية في أماكن استراتيجية في جميع أنحاء مديريات الشركة، مثل قاعات الاجتماعات والمناطق المشتركة للعاملين، من أجل توفير تذكير بصري دائم برؤية الشركة.

أما بخصوص الرسالة فحسب اطلاعنا لا تمتلك الشركة رسالة واضحة ومكتوبة. لذلك سنقترح الرسالة التالية "تسعى شركة سوناطراك إلى تقديم حلول طاقة موثوقة ومستدامة وبأسعار تنافسية لتلبية الاحتياجات العالمية، مع دفع النمو الاقتصادي الوطني والحد من

التأثيرات البيئية. ولضمان توجيه جهود العاملين نحو تحقيق رؤية ورسالة الشركة يتعين : التزام الإدارة العليا بدعم الاتجاه الاستراتيجي للشركة، وأن يتم الربط بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف الأقسام المختلفة وبين الرسالة والرؤية، وذلك من خلال إدراج مؤشرات أداء واضحة لتقييم المساهمات الفعلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وربط التقييمات الإيجابية بنظام الحوافز لتعزيز مشاركة والتزام العاملين.

2- تطبيق ودمج بين إدارة الموارد غير الملموسة (IRM)، وإدارة الأداء الاستراتيجي (SPM): يجب على شركة سوناطراك أن تتبنى كلا من مفهومي (IRM)، (SPM) والعمل على تحقيق التكامل بهدف موازنة الموارد غير الملموسة مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، حيث تهتم إدارة الموارد غير الملموسة بتحديد وتقييم الموارد غير الملموسة للشركة وبعد ذلك تقوم بصياغة مجموعة من المبادرات من أجل تنمية هذه الموارد، أما إدارة الأداء الاستراتيجي فتهتم بتقييم الأداء الشامل للشركة مقارنة بالأهداف الاستراتيجية والقيام بالإجراءات التصحيحية. ومن خلال دمج المفهومين ستمكن الشركة من خلق نظام ديناميكي مترابط يعمل كحلقة مستمرة، بحيث تعتبر مخرجات إدارة الموارد غير الملموسة كمدخلات لإدارة الأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة حول الموارد غير الملموسة ووضعها الحالي ومبادرات التطوير، وتساعد هذه المعلومات في تصميم مؤشرات الأداء الاستراتيجي، ويضمن أن أنظمة تقييم الأداء تأخذ في الاعتبار العوامل غير الملموسة الحاسمة. أما (SPM) فتقوم بنشر مبادرات (IRM) وتعمل على تنفيذها، وتستخدم (IRM) مخرجات تقييم الأداء الاستراتيجي لمعرفة مدى نجاح المبادرات والقيام بالإجراءات التصحيحية.

3- صياغة الاستراتيجية : تعد الاستراتيجية من المخرجات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويمتد تأثيرها عبر جميع الأنشطة داخل شركة سوناطراك، ولتعظيم تأثيرها يجب صياغتها بشكل فعال. وبما أن الشركة كبيرة الحجم وتضم مجموعة من المديرين. فإن الاستراتيجية تصاغ على ثلاثة مستويات وهي : استراتيجية الشركة ككل ويركز هذا المستوى على تحديد الاتجاه العام للشركة، تتبنى الشركة التنوع المترابط من خلال تركيزها على الأنشطة المرتبطة بالنفط والغاز. الاستراتيجية التنافسية في هذا المستوى يتم التركيز على الأنشطة الخاصة بالشركة بهدف تعظيم حصتها السوقية. والجدير بالذكر أن شركة ليس لديها استراتيجية تنافسية واضحة فهي لا تمتلك تقنيات تكنولوجية حديثة من أجل تقليل التكاليف من أجل تبني استراتيجية القيادة بالتكلفة، ولا تقدم حلول مبتكرة من أجل تبني استراتيجية التمايز. لذلك يجب عليها أن تحدد بدقة استراتيجية تنافسية الخاصة بأنشطتها وضمان تناسقها مع الاتجاه الاستراتيجي، ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية. كما تترجم هاته الاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية. ومن أجل ضمان نجاح عملية صياغة الاستراتيجية، يجب الالتزام بعدة شروط ونذكر منها : التواصل الفعال في الاتجاهين بين جميع العاملين داخل الشركة لضمان فهمهم للأهداف الاستراتيجية وشعورهم بالالتزام والمسؤولية تجاه تحقيقها، وإشراك العاملين في هذه العملية، وقد يكون ذلك من خلال الاستطلاعات والمقابلات الداخلية، وتشجيعهم على مشاركة آراءهم ومقترحاتهم، وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء ويوفر معلومات مفيدة للتحسين المستمر، التنسيق عبر المستويات الاستراتيجية لضمان الفعالية وتوجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأخيرا القيام بمراجعة مستمرة للاستراتيجية، مما يمكن الشركة من التكيف مع التحديات واغتنام الفرص الناشئة.

4- التنفيذ الاستراتيجي : ومن المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تعبر عن مجموعة العمليات والإجراءات التي تهدف شركة سوناطراك من خلالها إلى تطبيق الخطط الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المرجوة. وتتضمن هذه المرحلة إلى ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة من الإجراءات القابلة للتنفيذ، مع تحديد الجداول الزمنية وتخصيص الموارد اللازمة. كما يتم تحديد الأدوار

والمسؤوليات بوضوح. وتوفر إدارة الأداء الاستراتيجي مؤشرات الأداء الرئيسية وتقوم بتتبع مدى تحقيق الشركة لأهدافها، وبالتوازي تقوم إدارة الموارد غير الملموسة بتنمية وتطوير هاته الموارد من أجل ضمان التنفيذ الفعال.

إطار عمل إدارة الأداء الاستراتيجي : يجب على الشركة معالجة نقاط الضعف التي يعاني منها نظام تقييم الأداء وتبني مفهوم الاستراتيجي وذلك من خلال :

- تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والقابلة والتي تعكس الأهداف الفردية والتنظيمية، وأن تكون متوافقة مع استراتيجية الشركة؛
- تصميم نظام تقييم أداء فردي عادل واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل من تحيز في عملية التقييم؛
- توفير برامج تدريبية اللازمة للمديرين حول كيفية إجراء تقييمات الأداء الموضوعية والتركيز على النتائج؛
- تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، مع التأكد من عدم تركيزها فقط على النتائج المالية؛
- وتحقيق التوازن في استعمال المؤشرات الرائدة والمؤشرات المتأخرة لقياس أبعاد الأداء المختلفة؛
- ضمان وجود تسلسل واضح بين أهداف الشركة (الاستراتيجية والتشغيلية...)، وانعكاس هذا التسلسل في تكامل بين مؤشرات الأداء الرئيسية عبر المستويات الإدارية؛
- العمل على إعداد تقارير واضحة ومختصرة والابتعاد على التركيز على البيانات غير ضرورية.

إطار عمل إدارة الموارد غير الملموسة :

تنمية الموارد البشرية : يجب أن ينصب تركيز الشركة على معالجة نقاط الضعف من خلال اتخاذ الإجراءات التالية :

- الاستفادة من نقاط القوة لكل جيل والتخفيف من حدة الصراعات بين الأجيال : يجب على إدارة الموارد غير الملموسة العمل مع إدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز الوعي بالاختلافات بين الأجيال من خلال تنظيم جلسات تدريب تجمع فيها مختلف الأجيال لتبادل الخبرات ومعالجة التحديات. تشجيع التواصل المفتوح لتمكين كل جيل من الاستفادة من نقاط القوة للجيل الآخر.
- تعزيز العمل الجماعي من خلال إشراك الأجيال المختلفة في السعي لتحقيق أهداف مشتركة....
- سد الفجوة بين العاملين الإداريين والتقنيين : من خلال تعزيز التنسيق بين الإدارات المختلف، وتشجيع التعاون المشترك بينهم، وضمان التواصل الفعال ومعاملة جميع العاملين بمساواة وعدل بغض النظر عن مناصبهم أو تخصصاتهم...
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تستهدف جميع العاملين من أجل تعزيز تطوير مهاراتهم الناعمة؛
- إدارة مقاومة التغيير : من خلال القيام بدورات التدريبية لتعزيز فهم التغيير والتكيف معه، فهم أسباب مقاومة التغيير والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، إشراك العاملين في إحداث عملية التغيير، وتوضيح الفوائد المتوقعة منها لتحقيق قبول أوسع...
- العمل على تحسين التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للعاملين؛
- تطوير مهارات السلامة وحماية البيئة : من خلال تنفيذ برامج تدريبية شاملة ومستمرة في مجال HSE، والتي تهدف لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لإدارة المخاطر التي تواجههم أثناء القيام بمهامهم، إن ضمان الالتزام الفعلي للإدارة العليا بهذه القضايا، قد يساعد في تعزيز تصور العمال بأن الشركة تهتم بصحتهم وسلامتهم وبالتالي تزداد رغبتهم في الامتثال ومشاركة مقترحاتهم لتحسين....

■ كما يجب على الشركة على تشجيع ثقافة التعلم المستمر، وذلك من خلال الاعتراف بالشهادات المتحصل عليها بعد التعيين ودمج هذه الإنجازات في فرص التقدم الوظيفي، والعمل على تقليل من القيم السلبية....

تنمية الموارد التنظيمية : يجب أن ينصب تركيز الشركة على معالجة نقاط الضعف من خلال اتخاذ الإجراءات التالية :

■ إجراء تحليل شامل لنظام الأجور يستند إلى معايير الصناعة والعوامل الاقتصادية كالتضخم واتجاهات السوق وقيمة العملة الوطنية...، والعمل على تصميم هيكل أجور عادل وشفاف يعكس بأداء العاملين وكفاءتهم؛

■ العمل على تصميم نظام حوافز متنوع بحيث يقدم مزيج من الحوافز المادية والمعنوية، مع مراعاة احتياجات العاملين المختلفة، كما يجب أن يكون نظام الحوافز مرتبطاً بشكل مباشر بالأداء الفعلي للعاملين لضمان تأثيره على دوافعهم الداخلية وبالتالي على إنتاجيتهم؛

■ يتعين على شركة سوناطراك إعادة هيكلة نظام تسيير المسارات المهنية، مع تحديد الدقيق للتحركات الداخلية للعاملين، سواء من خلال الترقيات أو تغيير التخصصات. يجب أن يضمن هذا النظام لكل عامل مسارا مهنيا واضحا، بحيث يرتبط الحصول على الترقيات بالأداء الفعلي للعامل؛

■ ينبغي على شركة سوناطراك إجراء تقييم دقيق لاحتياجات التدريب، مع ضمان توافق البرامج التدريبية مع متطلبات منصب العمل ورغبات العاملين، كما يجب تعزيز مبادئ المساواة والعدالة في توفير فرص التدريب. بالإضافة إلى نصح شامل لتقييم فعالية البرامج التدريبية، يشمل تحليل ردود الفعل الفورية، قياس مستوى المهارات والمعارف المكتسبة، وتقييم التغييرات في السلوك وأداء، كما ينبغي تركيز على متابعة أثر التدريب على إنتاجية الشركة ورجحتها؛

■ تبني نهج شامل ومتكامل لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الربط بين نظام الحوافز ونظام التدريب وتسيير المسارات المهنية ونظام تقييم الأداء. بما يضمن تحقيق التنسيق بين هذه الأنظمة، توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للشركة؛

■ تبني أنظمة إدارة المعرفة من أجل تطوير الذاكرة التنظيمية للشركة والتقاط المعرفة الضمنية وتوثيقها لضمان الاحتفاظ بها ومشاركتها داخل الشركة؛

■ إعادة الهيكلة التنظيمية بهدف تقليل المستويات الهرمية، وإعداد توصيف دقيق وواضح لكل منصب عمل (بطاقة المنصب)، وتعزيز التنسيق بين مختلف المديریات. كما يتعين تفويض بعض الصلاحيات من أجل ضمان الأنشطة الشركة بشكل فعال ومنظم داخل الشركة؛

■ محاولة بناء ثقافة تنظيمية قوية، والعمل على إدارة الصراعات داخل الشركة محل الدراسة وتقوية الروابط الاجتماعية بين العاملين، وتوفير العوامل التنظيمية الداعمة من أجل توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتشارك المعرفي؛

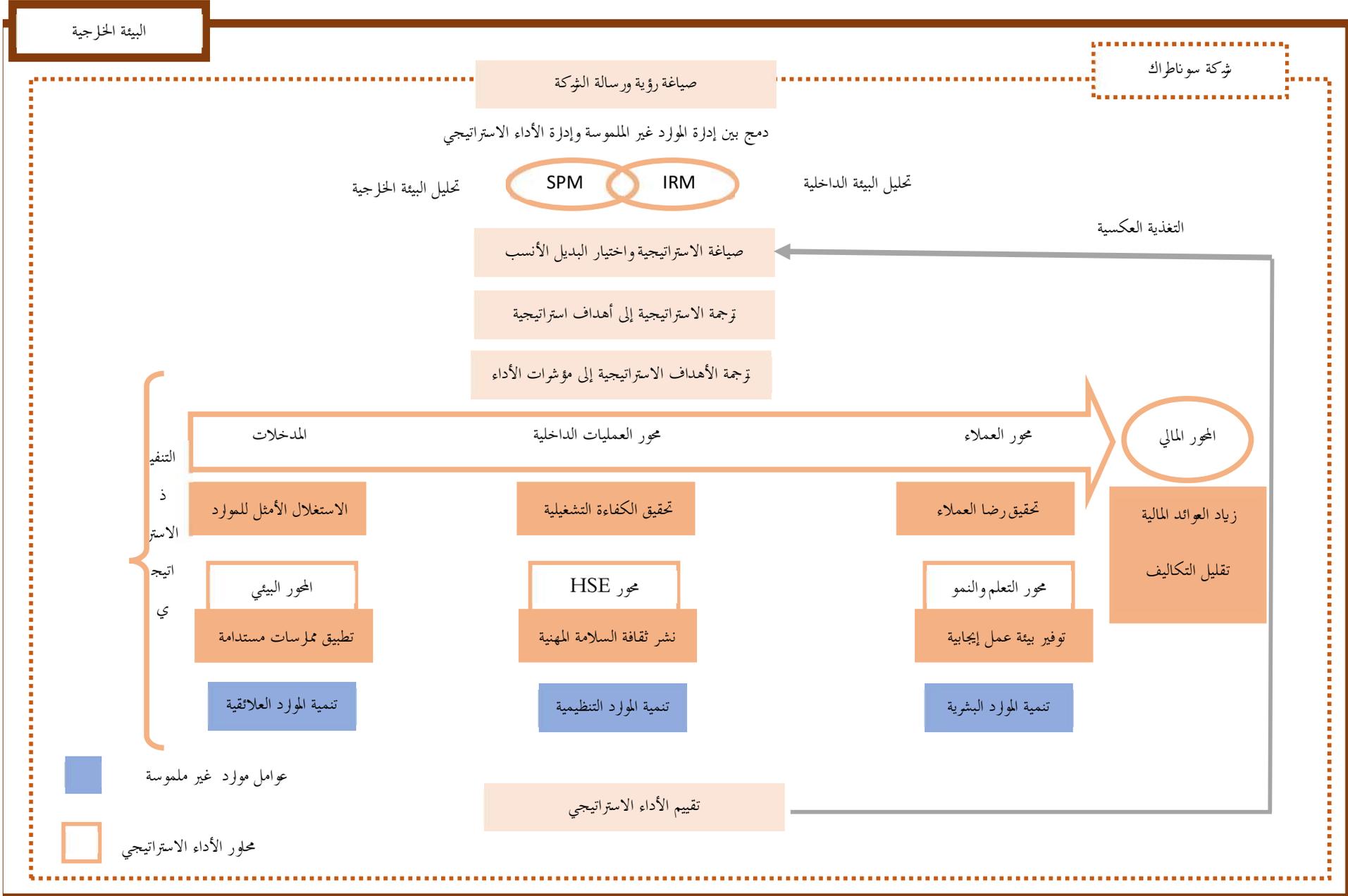
■ إدارة مقاومة التغيير والتسريع من عملية تبني نظام SAP.

تنمية الموارد العالاقية : يجب أن ينصب تركيز الشركة على معالجة نقاط الضعف من خلال اتخاذ الإجراءات التالية :

■ تعزيز التعاون مع الشركات الدولية من خلال تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مشتركة، بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات لنقل المعرفة والتكنولوجيا؛

- العمل على إعادة بناء صورة الشركة وخصوصا في الأسواق الدولية، من خلال تبني مبادئ الحوكمة؛
 - تبني أنظمة وسياسات عادلة وشفافة في جميع المجالات من أجل ضمان تكافؤ الفرص بين جميع العاملين؛
 - تعزيز التعاون مع الشركات الأجنبية من خلال إقامة ورش عمل وبرامج تدريبية مشتركة، بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات لنقل المعرفة والتكنولوجيا.
- 5- **تقييم الأداء الاستراتيجي** : تقوم إدارة الأداء الاستراتيجي بقياس مدى تحقيق الشركة لأهداف الاستراتيجية في المحاور الأداء المختلفة، وذلك باستعمال مؤشرات الأداء الرئيسية المحددة مسبقا.
- 6- **التغذية العكسية** : وهي عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تنحرف الشركة عن أهدافها أو عندما تحدث تغييرات في داخل الشركة أو في بيئتها الخارجية، والجدير بالذكر أن هذه المرحلة مستمرة وتبدأ من المرحلة الأولى، بحيث تقوم الشركة باتخاذ الإجراءات التصحيحية في كل مرحلة في حالة وجودها.
- يوضح الشكل (2.5) خطوات تطبيق هذا النموذج.

الشكل (2.5) : الإطار المقترح



خلاصة الفصل :

من أجل فهم واقع الموارد غير الملموسة داخل المديرية التابعة لقسم الاستكشاف والإنتاج في شركة سوناطراك، تم التركيز على دراسة تأثير هذه الموارد على الأداء الاستراتيجي، وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن الموارد التنظيمية والموارد العلائقية لها تأثير على الأداء الاستراتيجي ولكن بدرجات متفاوتة.

من خلال تحليل هذه النتائج تم اقتراح نموذج تطبيقي يهدف إلى تعزيز الاستفادة من الموارد غير الملموسة في الشركة محل الدراسة، حيث يتضمن مجموعة من التوصيات التي تركز على تطوير الموارد البشرية من خلال التدريب المستمر، وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي، وتطوير الأنظمة التنظيمية التي تساهم في تسريع عملية صنع القرار.... كما تسعى هذه التوصيات إلى تحسين الأداء الاستراتيجي في مختلف المحاور، بما في ذلك الكفاءة التشغيلية، المرونة التنظيمية، خفض التكاليف.... من خلال تطبيق هذه التوصيات يمكن لشركة تحقيق استفادة أكبر من مواردها غير الملموسة، مما يعزز قدرتها التنافسية ويحقق استدامة في أدائها الاستراتيجي على المدى الطويل.

خاتمة

لقد خضع الاقتصاد العالمي لتحولات جذرية بفعل العولمة والتطور السريع في المجالات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية... وقد أسهمت هذه التحولات في زيادة مستويات التعقيد وعدم اليقين، مما أجبر الشركات سواء في الاقتصاديات المتقدمة أو النامية، على العمل في بيئات ديناميكية تتسم بتنافسية متزايدة. ونتيجة لذلك تواجه الشركات العديد من التحديات، مثل التغير المستمر في أذواق العملاء، شدة المنافسة، الابتكار التكنولوجي المستمر... أمام هذه التحديات أصبحت الموارد غير الملموسة كحجر الزاوية للمرونة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، حيث إن القدرة على استغلال هذه الموارد يمكن الشركات من تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة. وفي هذا السياق سعت دراستنا لمعالجة الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة الموارد غير الملموسة في تعزيز الأداء الاستراتيجي في المديرية التابعة لقسم الاستكشاف والإنتاج - شركة سوناطراك؟

من أجل معالجة هذه الإشكالية قمنا في الجانب النظري باستعراض مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث تم عرض الإطار النظري للأداء الاستراتيجي وأهم أبعاده، بالإضافة إلى استعراض أهم المفاهيم المتعلقة بالموارد غير الملموسة وأبعادها، كما تم التطرق لكل من مفهوم إدارة الموارد غير الملموسة وإدارة الأداء الاستراتيجي. تناول الفصل الثاني أهم الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيرات الدراسة في بيئات أجنبية وعربية، وذلك بهدف تكوين أساس قوي للدراسة الميدانية. وبغية إسقاط الجانب النظري على شركة سوناطراك تطرقنا في الفصل الثالث إلى واقع كل من الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي، من خلال تحليل واقع الأبعاد المختلفة داخل الشركة. في حين عرضنا في الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في البحث، أخيرا في الفصل الخامس قمنا بعرض ومناقشة نتائج التي تم التوصل إليها، مع تقديم نموذج مقترح لتنمية الموارد غير الملموسة من أجل تعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة.

نتائج دراسة الميدانية: بعد القيام بتحليل وتفسير نتائج الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- أظهرت النتائج تباينا في تقييم الموارد غير الملموسة في الشركة، بحيث جاءت الموارد العلائقية في المقدمة من حيث الأهمية النسبية، تليها الموارد البشرية، وفي الأخير الموارد التنظيمية. ورغم امتلاك الشركة لموارد غير ملموسة، إلا أنها لا تستغلها بالكفاءة المطلوبة لتحقيق أقصى استفادة؛
- إن مستوى الموارد العلائقية في الشركة مرتفع، جاءت سمعة الشركة في مقدمة الترتيب بفضل دورها الاقتصادي، رغم تأثرها بفضائح الفساد. تلتها العلاقات مع العملاء التي كانت بمستوى مرتفع نتيجة التركيز على بناء شراكات طويلة الأجل، وفي المقابل أظهرت العلاقات مع المنافسين ضعفا في نقل التكنولوجيا، على الرغم من إبرام الشركة العديد من الشراكات الأجنبية، وأخيرا جاءت المسؤولية الاجتماعية التي بالرغم من الجهود المبذولة، إلا أنها تعاني من مشكلات داخلية مثل المحسوبية وعدم المساواة، مما أثر على رضا العاملين؛
- إن مستوى الموارد البشرية في الشركة متوسط، حيث جاءت مهارات العاملين في مقدمة الترتيب نتيجة الاستثمارات التي تقوم بها الشركة في تطوير المهارات التقنية، ومع ذلك تعاني القوى العاملة من نقص في المهارات الناعمة. تليها معرفة العاملين التي كانت بدرجة

- متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي. وفي الأخير القيم الشخصية التي كانت أيضا بدرجة متوسطة، حيث يميل العاملون إلى التركيز على الإنجازات السريعة بدلا من السعي لتحقيق الأهداف طويلة الأجل؛
- إن مستوى الموارد التنظيمية في الشركة محل الدراسة متوسط، وقد انعكس ذلك على المؤشرات الفرعية. كانت الثقافة التنظيمية غير متماسكة، حيث تميزت بكثرة القواعد الرسمية مع وجود فجوة بين البنية الرسمية والديناميكيات الاجتماعية. أظهرت النتائج رضا جزئيا من عينة الدراسة عن نظام المعلومات، إلا أن غياب التكامل بين البرامج المختلفة أدى إلى تأخر الحصول على المعلومات في الوقت المناسب. يتميز الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الهرمية، مما يعزز الاستقرار لكنه يعيق المرونة والابتكار. أما بالنسبة للاتجاه الاستراتيجية بالرغم من أن الشركة أعلنت عن SH2030، إلا أن عدم إيصال استراتيجيتها ورؤيتها لجميع العاملين، بالإضافة إلى عدم إشراكهم في تحديد الأهداف أثر على مستوى الالتزام بها. وأخيرا أظهرت علاقات العمل ضعفا في الثقة بين العاملين والإدارة؛
 - إن مستوى الأداء الاستراتيجي في الشركة متوسط، وفق مؤشر الأهمية النسبية، تصدر المحور المالي الترتيب، يليه المحور البيئي، ثم محور العمليات الداخلية والعملاء بنسب متقاربة، في حين جاء محور التعلم والنمو في المرتبة الأخيرة. يشير هذا إلى أن الشركة تركز على الجوانب المالية والبيئية أكثر من تطوير العاملين والتعلم التنظيمي، مما قد يؤثر على استدامة الأداء على المدى الطويل.
 - أن الأداء المالي لشركة سوناطراك مرتفع وفقا لآراء الإطارات، حيث ساهمت استكشافات حقول جديدة واستراتيجية التنوع المترابط في تعزيز العوائد المالية، ومع ذلك تواجه الشركة تحديات تتعلق بإدارة التكاليف، خاصة بسبب الفجوة بين التخطيط والتنفيذ.
 - أن الأداء البيئي لشركة سوناطراك مرتفع حسب عينة الدراسة، حيث تحاول الشركة الالتزام بالمعايير البيئية المحلية والدولية، مثل تطبيق شهادة ISO50001 وتخفيض الانبعاثات الغازية، كما تبنت مبادرات بيئية متعددة. ورغم هذه الجهود، إلا أنها لا تزال متأخرة مقارنة بشركات النفط والغاز العالمية في تبني التقنيات البيئية المبتكرة.
 - أن الأداء في محور العمليات الداخلية لشركة سوناطراك مرتفع، حيث تلتزم الشركة ببنود العقود وتحسين قنوات التوزيع. ومع ذلك، أشارت بعض المقابلات إلى أن بعض التقنيات والآلات قديمة، مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية مقارنة بمعايير صناعة النفط والغاز العالمية.
 - أن أداء شركة سوناطراك في محور العملاء مرتفع، حيث تسعى الشركة لبناء علاقات قوية مع مختلف أصحاب المصلحة في سلسلة التوريد، كما تركز على الحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وتعزيز مكائنها في السوق عبر دخول أسواق جديدة في آسيا وإفريقيا.
 - أن أداء شركة سوناطراك في محور الصحة والسلامة المهنية متوسط، حيث تواجه الشركة تحديات في تنفيذ استراتيجيات الصحة والسلامة، رغم التزامها المعلن. ويعاني النظام من نقص في مشاركة العاملين وبرامج التدريب غير الكافية.
 - أن أداء شركة سوناطراك في محور التعلم والنمو متوسط، رغم استثماراتها في مراكز التدريب وتنمية مهارات العاملين. وقد أبدى معظم العاملين عدم رضاهم عن التوزيع غير العادل لبرامج التدريب والحوافز، كما أظهرت الدراسة أن المشاريع الهادفة لتحسين بيئة العمل لم تحقق النتائج المرجوة بسبب ضعف التنفيذ ومقاومة التغيير.
 - توصلت النتائج إلى أن الموارد البشرية لا تؤثر بشكل مباشر في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك، مما أدى إلى رفض الفرضية الأولى. تختلف هذه النتيجة عن معظم الدراسات السابقة التي أثبتت وجود أثر إيجابي للموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي.

أما الفرضيات الفرعية فقد توصلت لعدم وجود أثر للموارد البشرية في محور التعلم والنمو، محور العمليات الداخلية، محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي، ومحور العملاء، ويعزى ذلك إلى عدة عوامل مثل ضعف التكامل بين الموارد البشرية والبنية التنظيمية، نقص التدريب، وغياب ثقافة السلامة... وقد توصلت النتائج لوجود أثر للموارد البشرية على المحور المالي، وقد يعزى ذلك لتركيز الشركة على تحقيق الإنتاج لتلبية احتياجات الدولة الجزائرية...

- توصلت النتائج إلى أن الموارد التنظيمية تؤثر في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك، مما أدى إلى قبول الفرضية الثانية. تتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة، أما الفرضيات الفرعية فقد توصلت لوجود أثر للموارد التنظيمية في محور التعلم والنمو، محور العمليات الداخلية، محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي، ومحور العملاء، ويعزى ذلك إلى عدة عوامل مثل البرامج التدريبية، الرسمية العالية، الثقافات الفرعية الداعمة، سياسات الشركة تجاه السلامة وحماية البيئة... وقد توصلت النتائج لعدم وجود أثر للموارد التنظيمية على محور العملاء والمحور المالي، وقد يعزى ذلك لخصوصية الصناعة، والتأثر بعوامل خارجية...

- توصلت النتائج إلى أن الموارد العلائقية تؤثر في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك، مما أدى إلى قبول الفرضية الثالثة. تتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة. أما الفرضيات الفرعية فقد توصلت لعدم وجود أثر للموارد العلائقية في محور التعلم والنمو ويعزى ذلك لمحدودية التشارك المعرفي بين الشركة وشركائها الأجانب. بينما توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للموارد العلائقية على كل المحاور المتبقية وقد يعزى ذلك للعلاقات الجيدة مع الحكومة والعملاء، الشراكات الأجنبية، المبادرات المجتمعية...

- قد أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على "تؤثر الموارد غير الملموسة في تعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة". مما يعني وجود علاقة إيجابية بين الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي للشركة. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة. حيث أن الموارد غير الملموسة تفسر 45.7% من التغيرات في الأداء الاستراتيجي، بينما تعود النسبة المتبقية (54.3%) لعوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، مما يعكس الخصوصية التي تتميز بها الشركة واعتمادها الكبير على الموارد الملموسة والعوامل الخارجية.

- لقد تم نفي الفرضية الخامسة والتي تنص على "الموارد التنظيمية هي الموارد الأكثر أهمية في تعزيز الأداء الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة"، بحيث توصلت الدراسة إلى أن الموارد العلائقية هي الأهم في تعزيز الأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك، متفوقة على الموارد التنظيمية والموارد البشرية.

اقتراحات الدراسة : انطلاقاً من النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب التطبيقي للدراسة، يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات لشركة سوناطراك، والتي نوجزها فيما يلي :

- تبني مفهوم SPM مع مراعاة تسلسل مختلف عملياتها، بدءاً من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم الأداء وصولاً إلى التغذية العكسية، كما يجب التركيز على تحقيق التوازن بين المؤشرات المستخدمة، بحيث تشمل مؤشرات داخلية وخارجية، رائدة ومتأخرة، مالية وغير مالية، مع ضرورة توافرها فيما بينها ومع الأهداف الاستراتيجية للشركة؛
- إعادة النظر في مختلف عميات إدارة الموارد البشرية، بحيث يكون التوظيف شفافاً وعادلاً مع اعتماد معايير الكفاءة كأساس للاختيار، يجب تنويع الحوافز المقدمة وربطها بالدوافع الداخلية للعاملين ومستوى أدائهم، والعمل على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التقنية والناعمة، مع ضمان أن تكون عملية تقييم الأداء قائمة على معايير موضوعية وواضحة؛

- تبني مفهوم إدارة الموارد غير الملموسة والعمل على تنمية الموارد البشرية والتنظيمية والعلائقية من أجل الاستغلال الأمثل لهذه الموارد وتحقيق أقصى استفادة؛
 - بناء ثقافة تنظيمية قوية لتحقيق التماسك التنظيمي، وذلك من خلال التحديد الدقيق للقيم الأساسية للشركة وضمان توافرها مع الاتجاه الاستراتيجي، يجب أن يعمل المديرين كقدوة، مع إشراك العاملين في تشكيل الثقافة التنظيمية، والحفاظ على التواصل في جميع المستويات الإدارية، كما يجب التركيز على حل النزاعات بين العاملين وتقوية الروابط الاجتماعية بينهم لخلق بيئة عمل داعمة وتعاونية؛
 - العمل على تقليل التكاليف، وذلك من خلال مراجعة مختلف العمليات الداخلية لتحديد أوجه عدم الكفاءة ومراكز التكلفة العالية، والعمل على تبني تقنيات وتكنولوجيا متقدمة، مع ضمان الصيانة الوقائية لتقليل وقت التوقف عن العمل؛
 - إدارة مقاومة التغيير بشكل فعال قبل القيام بالمشاريع التطويرية أو التغييرية لضمان نجاح تنفيذها؛
 - سد الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، من خلال العمل : على تقوية نظام الاتصالات الداخلية الرسمي وغير الرسمي، مواءمة الهيكل التنظيمي، وتطوير خطط قابلة للتنفيذ، وأهداف قابلة للقياس، ضمان تخصيص الموارد، دعم والتزام الإدارة العليا، وتقييم المستمر والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان نجاح الاستراتيجية.
- افاق الدراسة :** تعد دراسة العلاقة بين الموارد غير الملموسة والأداء الاستراتيجي من المواضيع التي لا تزال محل اهتمام العديد من الباحثين والممارسين، وهو ما يستدعي المزيد من البحث في هذا المجال. فعلى الرغم من هذا الاهتمام المتزايد، لا تزال العديد من المجالات غير مستكشفة، خاصة في البيئات التشغيلية العربية والجزائرية. ولذلك، نقترح المواضيع التالية لمواصلة البحث فيها :
- العلاقة بين أبعاد الموارد غير الملموسة في الشركات الاقتصادية؛
 - العلاقات السببية بين أبعاد الأداء الاستراتيجي باستخدام BSC في الشركات الاقتصادية؛
 - إعادة اختبار نموذج الدراسة على باقي المديرية التابعة للشركة سوناطراك لمعرفة إن كانت النتائج متعلقة بالمديرية محل الدراسة أو الشركة ككل، كما يمكن اختباره في قطاعات أخرى؛

قائمة المصادر والعراجع

قائمة المصادر والمراجع :

الكتب :

محمد سرحان علي المحمودي. (2019). *مناهج البحث العلمي* (الإصدار الطبعة الثالثة). صنعاء، اليمن: دار الكتب.

المقالات :

عبد الرؤوف حجاج، و أحلام بنو. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011 - 2014). *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 3، 148-135.

بلبال حسناوي، و عبد الرزاق فوزي. (2019). أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة على عينة من إطرارات المؤسسات الاقتصادية بسطيف. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 9(16)، 346-322.

مصطفى حوحو ، و عبد الحق لعشاشي. (2018). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي في ظل التوجه نحو إدارة المعرفة دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر. *مجلة الاقتصاد والأعمال العربية*، 13، 91-73. تم الاسترداد من <http://dx.doi.org/10.1016/j.aebj.2018.10.012>

عبد الكريم عبد الرحيم علي، و جعفر عباس عبد الله. (2018). استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في صناعة الاستخراج النفطي. *مجلة الاقتصادي الخليجي*، 141-187.

بشير عشوش. (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي عند إطرارات المؤسسة الوطنية سوناطراك. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*، 2(6)، 256-238. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34097>

أمينة كنتاوي، رميساء العمراوي، و عبد القادر شتيح. (2024). تشخيص واقع الثقافة التنظيمية في شركة سوناطراك -دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج حوض بركاوي. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 7(1)، 169-150. تم الاسترداد من <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/243101>

جميلة هاشم عبد المجيد هاشم الشريف، حسين السيد طه، و عمرو علاء الدين زيدان. (2021). تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي في شركات القطاع الخاص الصناعي المصري. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارة*، 11(2)، 30-1.

الملتقيات :

الجيلالي بن عبو، و سارة بوقسري. (2011). تأثير رأس المال الفكري على أداء أعمال المؤسسات دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية. الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات و المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي. جامعة ورقلة.

أطروحات ومطبوعات جامعية :

جهيدة أمعيوش. (2021). دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

حسين ذيب. (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن ذات الأبعاد الخمسة في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

نوال شين. (2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة : شركة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

أمينة كريم. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية -مركب تكرير البترول RAI/K سكيكدة نموذجا. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2.

تقارير :

بنك الجزائر. (2024). التقرير السنوي 2023 التطور الاقتصادي والنقدي .

عبد الرحمن فؤاد علي. (2023). التقرير الإحصائي السنوي 2023. دولة الكويت: منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول (أوابك).

تقارير ووثائق الشركة :

سوناطراك. (2021). الحصيلة السنوية 2021 .

سوناطراك. (2022). الحصيلة السنوية 2022. تم الاسترداد من https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2023/10/RA_2022_AR_Web.pdf

مستندات الكترونية ومواقع الانترنت :

أوابك. (27 10, 2024). منظمة عربية إقليمية ذات طابع دولي تختص بشؤون النفط //أوابك. تم الاسترداد من أوابك:

<https://oapecorg.org/ar/Home/About-Us/History#:~:text=%D8%A3%D9%86%D8%B4%D8%A6%D8%AA%20%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D9%80%D9%80%D9%80%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D9>

ويكيبيديا. (23 05, 2023). مزيج الصحراء. تم الاسترداد من ويكيبيديا:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B2%D9%8A%D8%AC_%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%B1%D8%A7%D8%A1

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

: الكتب

Abril, R. M. (2011). The Quality Attribution in Data, Information and Knowledge. In D. Schwartz, *Encyclopedia of Knowledge Management* (Second edition ed.).

Adams, M., & Oleksak, M. (2010). *Intangible Capital: Putting Knowledge to Work in the 21st-Century Organization*. the United States of America : Praeger.

Adams, M., & Oleksak, M. (2010). *Intangible Capital: Putting Knowledge to Work in the 21st-Century Organization* . the United States of America : Praeger.

Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3th edition ed.). United States of America: Pearson Education.

Andriessen, D. (2003). *Making Sense of Intellectual Capital* . Taylor & Francis.

Barney, J. B., & Arian, A. M. (2006). The Resource-based View. *The Blackwell Handbook of Strategic Management* . Blackwell Publishing Ltd.

Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2017). *Organizational Behaviour* (9th edition ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.

Buttle, F. (2008). *Customer Relationship Management Concepts and Technologies* (2nd edition ed.). Elsevier Ltd.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework* (REVISED EDITION ed.). the United States of America: The Jossey-Bass.

Cokins , G. (2004). *Performance management finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Récupéré sur http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20%20Performance%20Management.pdf

- David, F. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (éd. Thirteenth edition). Prentice Hall.
- Davis, J. A. (2018). *Measuring Marketing The 100 Essential Metrics Every Marketer Needs* (Third Edition ed.). Boston/Berlin: Walter de Gruyter Inc.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management* (Revised Edition ed.). Harper Business.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2009). *Key Marketing Metrics The 50 metrics every manager needs to know* . Pearson Education, Inc.
- Franceschini , F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by Measurement Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Verlag Berlin Heidelberg: Springer .
- George, J. M., & Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational* (6th edition ed.). Behavior Pearson Education, Inc.
- Hair Jr, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Second Edition ed.). the United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Hill , C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Strategic Management theory* (éd. 11th editions). Stamford, USA: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases* (12th edition ed.). Boston: Cengage Learning.
- Itami, H., & Roehl, T. W. (1991). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press.
- Kaplan , R., & Norton , D. (1996). *the balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan , r., & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press.
- Kennerley , M., & Neely, A. (2004). Performance measurement frameworks:A review. *Business performance measurement Theory and practice*. Cambridge University Press .
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Krause, H.-U., & Arora, D. (2020). *Key Performance Indicators for Sustainable Management A Compendium Based on the "Balanced Scorecard Approach"*. Berlin/Boston : Walter de Gruyter GmbH. Retrieved from <https://doi.org/10.1515/9783110598094-006>
- Kurian, G. (2013). *The AMA Dictionary of Business and Management*. American Management Association.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2013). *Management Information Systems Managing the digital firm* (éd. 13th edition). The United States of America: Pearson Education Limited.

- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting* . Washington : Brookings Institution Press.
- Marr, B. (2006). *Strategic Performance Management Leveraging and measuring your intangible value drivers*. Elsevier Ltd.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators The 75 measures every manager needs to know* . Pearson.
- Matsuura, J. H. (2003). *Managing Intellectual Assets in the Digital Age* . Artech House.
- Mintzeberg, H. (1986). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.
- Neely, A. (2007). Measuring performance: the operations management perspective . In A. Neely, *Business Performance Measurement Unifying theories and integrating practice*. New York: Cambridge University Press .
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1985). *An Evolutionary Theory of Economic Change* . the united states of america : Belknap Press of Harvard University Press.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (11th Edition ed.). New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Niven, P. R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics Maintaining Maximum Performance* . Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Parkinson, D., & Noble, J. (2005). Oxford Business English Dictionary for learners of English. Oxford University Press.
- Pandey , P., & Pandey, M. (2015). *Research methodology: Tools and techniques*. Romania: Bridge Center.
- Pemberton, J. D., & Stonehouse, G. H. (2000). The Importance of Individual Knowledge in Developing the Knowledge-Centric Organisation. In E. Coakes, D. Willis, & S. Clarke, *Knowledge Management in the SocioTechnical World -The Graffiti Continues-*. London : Springer.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the firm, With a New Introduction by Christos N. Pitelis* (fourth edition ed.). New York : Oxford University Press Inc.
- Person, R. (2014). *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc. doi:10.1002/9781118984000.ch1
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The free press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2006). The Core Competence of the Corporation . *Strategische Unternehmensplanung — Strategische Unternehmensführung* . Berlin, Heidelberg.: Springer.

- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2018). Knowledge Measurement: From Intellectual Capital Valuation to Individual Knowledge Assessment. In J. Swart, C. Bowman, & K. Howard, *The Palgrave Handbook of Knowledge Management* (pp. 201-226). Palgrave Macmillan, Cham. doi:10.1007/978-3-319-71434-9_9
- Ricceri, F. (2008). *Intellectual Capital and Knowledge Management Strategic management of knowledge resources*. New York: Routledge.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th edition ed.). the United States of America: Pearson Education.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. Free Press.
- Rokeach, M. (2008). *Understanding Human Values* . free press .
- Saks, A. M., & Haccoun, R. R. (2016). *Managing Performance through Training and Development* (7th edition ed.). united states america: Nelson Education.
- Sousa, K. J., & Oz, E. (2015). *Management Information Systems* (7th edition ed.). Stamford, USA: Cengage Learning.
- Teece, D. J. (2016). Intangible Resources. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. London: Palgrave Macmillan. doi:10.1057/978-1-349-94848-2_132-1
- Tipuric, D. T. (2022). *The Enactment of Strategic Leadership A Critical Perspective* . Palgrave Macmillan.
- Vallejo-Alonso, B., Rodríguez-Castellanos, A., & Arregui-Ayastuy, G. (2011). *Identifying, Measuring, and Valuing Knowledge Based Intangible Assets: New Perspectives* . Hershey • New York : Business science reference.
- Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage* . United Kingdom : Routledge.
- Wojciechowska, M. (2016). *Intangible Organizational Resources Analysis of Resource-Based Theory and the Measurement of Library Effectiveness* (first edition ed.). London: Palgrave Macmillan.

المقالات :

- Abd-Elrahman, A.-E., El-Borsaly, A.-E., Hafez, E.-E., & Hassan, S. (2020). Intellectual capital and service quality within the mobile telecommunications sector of Egypt. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 1185-1208. doi:10.1108/jic-07-2019-0180
- Akhtar, M., & Sushil. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment. *Business Process Management Journal*, 24(04), 923-944. doi:10.1108/bpmj-05-2017-0102

- Alkharusi, H. (2022). A descriptive Analysis and Interpretation of Data from Likert Scales in Educational and Psychological Research. *Indian Journal of Psychology and Education*, 12(2), 13-16.
- Almeida, A., & Azevedo, A. (2016). A Multi-Perspective Performance Approach for Complex Manufacturing Environments. *Journal of Innovation Management*, 04(02), 125-155.
- Almutirat, H. (2020). The impact of intellectual capital in organizational innovation: case study at Kuwait Petroleum Corporation (KPC). *Review of Economics and Political Science*, 07(01), 43-55. doi:10.1108/reps-08-2019-0113
- Ana-Maria, G., Constantin, B., & Radu, C. (2009). The strategic performance management process. *Annals of Faculty of Economics*, 4(1), 276-279.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Rust, R. T. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*, 16(02), 129–145. doi:10.1287/mksc.16.2.129
- Appuhami, R. (2017). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*, 59(04), 2201-2233. doi:10.1111/acfi.12287
- Aranda , C., & Arellano, J. (2010). Consensus and Link Structure in Strategic Performance Measurement Systems: A Field Study. *Journal of management accounting research*, 22(01), 271–299. doi:10.2308/jmar.2010.22.1.271
- Asamoah, R., Baiden, B., Nani , G., & Kissi, E. (2020). Identifying intangible resources to enhance profitability strategies of Small-Medium Scale Construction Firms (SMSCFs) in developing countries. *International Journal of Construction Management*, 1-8. doi:10.1080/15623599.2020.1774835
- Asiaei, K., & Jusoh, R. (2015). A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance. *Management Decision*, 53(03), 668–697. doi:10.1108/md-05-2014-0300
- Awolusi, O., & Atiku, O. (2019). Business Process Re-Engineering and Profitability in the Nigerian Oil and Gas Industry: The Mediating Influence of Operational Performance. *Information Management and Business Review*, 11(3), 13-26.
- Azzone, G., Noci, G., Manzini, R., Welford, R., & Young, C. W. (1996). Defining environmental performance indicators: an integrated framework. *Business Strategy and the Environment*, 05(02), 69-80. doi: 10.1002/(sici)1099-0836(199606)5:2<69::aid-bse48>3.0.co;2-w
- Baird, K. (2017). The effectiveness of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(01), 3–21. doi:10.1108/ijppm-06-2014-0086
- Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, 09(01), 1-26. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=868492>

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(01), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? . *Academy of Management Review* , 11(03), 656-665. doi:10.5465/amr.1986.4306261
- Barpanda, S., & Bontis, N. (2021). Human resource practices and performance in microfinance organizations: Do intellectual capital components matter? *Knowledge and Process Management*, 28(03), 209-222. doi:10.1002/kpm.1661
- Becker, G. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49. Retrieved from https://cooperative-individualism.org/becker-gary_investment-in-human-capital-1962-oct.pdf
- Belanger , R., & Handscomb, C. (2024, 02 08). *Improving workforce productivity in oil and gas*. Retrieved 11 22, 2024, from mckinsey & company: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiV8M_Szu-JAxVdVKQEhfxIIWMQFnoECBgQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mckinsey.com%2Findustries%2Foil-and-gas%2Four-insights%2Fthe-productivity-prize-in-oil-and-gas-lessons-from-top-performers&
- Beltramino, N., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juarez, L. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. . *Journal of Intellectual Capital*, 1-33. doi:10.1108/jic-01-2019-0020
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(03), 178-194. doi:10.1108/08858629910272184
- Bourguignon , A., Malleret , V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(02), 107–134. doi:10.1016/j.mar.2003.12.006
- Brignall, T., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R. (1991). Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting*, 69(10), 34-36.
- Brown, R. B. (1993). Meta-Competence: A Recipe for Reframing the Competence Debate. *Personnel Review*, 22(06), 25-36. doi:10.1108/EUM00000000000814
- Bruce, K. (2006). Dennison, Elton Mayo, and Human Relations historiography. *Management & Organizational History*, 1(2), 177–199. doi:10.1177/1744935906064095
- Burgess, T., Ong, T., & Shaw, N. (2007). Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system types. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(07), 583–602. doi:10.1108/17410400710823633

- Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(03), 946–967 . doi:10.5465/AMR.2007.25275684
- Carmeli, A. (2004). Assessing Core Intangible Resources. *European Management Journal*, 21(01), 110-122. doi:10.1016/j.emj.2003.11.010
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(04), 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-g
- Chenhall , R. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(05), 395–422.
- Choi, J., Hecht, G., & Tayler, W. (2012). Strategy Selection, Surrogation, and Strategic Performance Measurement Systems. *Journal of Accounting Research*, 1-29. doi:10.1111/j.1475-679x.2012.00465.x
- Chung, H. (2011). Market orientation, guanxi, and business performance. *Industrial Marketing Management*, 40(04), 522–533. doi:10.1016/j.indmarman.2010.12.008
- Clark, B. H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(08), 711–732. doi:10.1362/026725799784772594
- Conboy, K. (2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information Systems Research*, 20(03), 329-354. doi:10.1287/isre.1090.0236
- Corvino, A., Caputo, F., Pironti, M., Doni, F., & Bianchi Martini, S. (2019). The moderating effect of firm size on relational capital and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 20(04), 510–532. doi:10.1108/jic-03-2019-0044
- Cross, K., & Lynch, R. (1988/89). The “SMART” way to define and sustain success. *National Productivity Review*, 08(01), 23–33. doi:10.1002/npr.4040080105
- Crouzet, N., Eberly, J., Eisfeldt, A., & Papanikolaou, D. (2022). The Economics of Intangible Capital. *Journal of Economic Perspectives*, 36(03), 29-52. doi: 10.1257/jep.36.3.29
- Dabbaghi, A. (2017). Identification and Prioritization of the Criteria Measuring Organizational Capital in the Oil Industry using Grey Systems Theory. *Petroleum Business Review*, 1(1), 49-57.
- Dabic, M., Stojcic, N., Simic, M., Potocan, V., Slavkovic, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683-695. doi:10.1016/j.jbusres.2020.10.013
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(02), 135-153. doi:10.1016/j.mar.2003.11.001

- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootehem, G. (2016). Innovative work behaviour and performance-related pay: rewarding the individual or the collective? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1-20. doi:10.1080/09585192.2016
- de Waal, A., Kourtit, K., & Nijkamp, P. (2009). The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1242–1265.
- De Waal, A., Kourtit, K., & Nijkamp, P. (2009). The relationship between the level of completeness of a strategic performance management system and perceived advantages and disadvantages. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(12), 1242-1265. doi:10.1108/01443570911005983
- Diefenbach, T. (2006). Intangible Resources - a Categorical System of Knowledge and other Intangible Assets. *Journal of Intellectual Capital*, 07(03), 406-420. doi:10.1108/14691930610681483
- Dong, Y., Bartol, K., Zhang, Z.-X., & Li, C. (2016). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458. doi:10.1002/job.2134
- Duhr, A., & Haller, A. (2013). Management Control and Reporting of Intangibles. *Schmalenbach Business Review*, 65(s4).
- Duodu, B., & Rowlinson, S. (2021). Intellectual Capital, Innovation, and Performance in Construction Contracting Firms. *Journal of Management in Engineering*, 37(1), 04020097-1/04020097-17. doi:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000864
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(03), 366-373. doi:10.1016/s0024-6301(97)90248-x
- Eilat, H., Golany, B., & Shtub, A. (2008). R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach. *Omega*, 36(05), 895–912. doi:10.1016/j.omega.2006.05.002
- Ekatah, I., Samy, M., Bampton, R., & Halabi, A. (2011). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability: The Case of Royal Dutch Shell Plc. *Corporate Reputation Review*, 14(4), 249–261. doi:10.1057/crr.2011.22
- Epstein, M., & Manzoni, J.-f. (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16(02), 190–203. doi:10.1016/s0263-2373(97)00087-x
- Ercan, T., & Koksall, A. (2015). Competitive Strategic Performance Benchmarking (CSPB) model for international construction companies. *KSCIE Journal of Civil Engineering*, 20(05), 1-12. doi:10.1007/s12205-015-0733-1

- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change . *Administrative Science Quarterly* , 48(01), 94-118. doi:10.2307/3556620
- Fernandez, E., Montes, J. M., & Vazquez, C. J. (2000). Typology and strategic analysis of intangible resources. *Technovation*, 20(02), 81-92. doi:10.1016/s0166-4972(99)00115-7
- Ferrell, O. C., & Skinner, S. J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations . *Journal of Marketing Research*, 25(01), 103-109. doi:10.2307/3172930
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckle, M. R. (2009). Relationships at Work: Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management* , 35(06), 1379-1403 . doi:10.1177/01492063
- Fombrun, C., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation . *J Brand Manag*, 7, 241-255 . doi:10.1057/bm.2000.10
- Galbreath, J., & Galvin, P. (2006). Accounting for performance variation: how important are intangible resources? *International Journal of Organizational Analysis*, 14(02), 150-170. doi:10.1108/10553180610742773
- Ghalayini , A., & Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*,, 16(08), 63-80. doi:doi:10.1108/01443579610125787
- Grant, R. M. (1991). the Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(03), 114-135. doi:10.2307/41166664
- Gray, D., Rastas, T., & Roos, G. (2004). What intangible resources do companies value, measure and report? A combination of UK and Finnish research. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 01(03), 242-261.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(02), 136-148. doi:10.1108/08858620410524016
- Haanes, K., & Fjeldstad, Ø. (2000). Linking intangible resources and competition. *European Management Journal*, 18(01), 52-62. doi:10.1016/S0263-2373(99)00068-7
- Hall, R. (1992). the strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(02), 135-144. doi:10.1002/smj.4250130205
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(08), 607-618. doi:10.1002/smj.4250140804
- Hormiga, E., Batista-Canino, R., & Sánchez-Medina, A. (2011). The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 617-638. doi:10.1111/j.1540-627x.2011.00339.x

- Hsu, Y.-H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting & Social Change*, 76(5), 664–677. doi:10.1016/j.techfore.2008.03.012
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(03), 177-191. doi:10.1002/bse.564
- Ibarra-Cisneros, M., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). Intellectual capital, organisational performance and competitive advantage. *European Journal of International Management*, 14(6), 955 - 975. doi:10.1504/EJIM.2020.110585
- Ilinitch, A. Y., Soderstrom, N. S., & Thomas, T. E. (1998). Measuring corporate environmental performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 17((4-5)), 383-408. doi:10.1016/s0278-4254(98)10012-1
- Iranmanesh, M., Kumar, K., Foroughi, B., Mavi, R., & Min, N. (2020). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15, 1885–1911. doi:10.1007/s11846-020-00407-y
- Isik, Z., Arditi, D., Dilmen, I., & Talat Birgonul, M. (2010). The role of exogenous factors in the strategic performance of construction companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 17(02), 119–134. doi:10.1108/09699981011024650
- Ittner, C., Larcker, D., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28((07-08)), 715–741.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1976). Organizational structure: a review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, 16(01), 74-113. doi:10.1016/0030-5073(76)90008-8
- Jannatul, F. (2016). ORGANIZATION THEORIES: FROM CLASSICAL PERSPECTIVE. *International Journal of Business, Economics and Law*, 1-6.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(03), 287-302. doi:10.1348/096317900167038
- Johanson, U. (1999). Mobilising change: characteristics of intangibles proposed by 11 Swedish firms. *International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues and Prospects*. Amsterdam: Ulf Johanson, School of Business, Stockholm University.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment. *Journal of Management Studies*, 02, 241-262. doi:10.1111/1467-6486.00092

- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(02), 252-275. doi:10.1108/EJMBE-07-2017-015
- Khalique, M., & Ordóñez de Pablos, P. (2015). Intellectual capital and performance of electrical and electronics SMEs in Malaysia. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 12(3), 251–269.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J., Yaacob, M., & Ngah, R. (2018). Intellectual capital and organisational performance in Malaysian knowledge-intensive SMEs. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(1), 20-36. doi:10.1504/IJLIC.2018.088345
- Khan, S., Yang, Q., & Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(02), 1-11. doi:10.1002/csr.1678
- Kolehmainen, K. (2010). Dynamic Strategic Performance Measurement Systems: Balancing Empowerment and Alignment. *Long Range Planning*, 43(04), 527–554. doi:10.1016/j.lrp.2009.11.001
- Kondo, T., & Nishii, T. (2016). The Effectiveness of Strategic Performance Measurement System in Creating and Steering Tension. *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 31, 141–164.
- Kourtit, K., Nijkamp, P., & de Waal, A. (2009). Strategic Performance Management and Creative Industry. *Int. J. Foresight and Innovation Policy*, 5(1/2/3), 65-82.
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. *Management Decision*, 1510-1524.
- Kulkarni, M., & Bharathi, V. (2020). Intellectual Capital in Information Technology Companies in India. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 12(04), 36–59. doi:10.4018/IJISSS.2020100103
- Laitinen, E., Lämsiluoto, A., & Ulvila, M. (2010). Causality and multidimensionality of strategic performance management systems: the impact on managers' satisfaction. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 06(01), 28-53. doi:10.1504/ijaape.2010.030478
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(03), 487-513. doi:10.1177/0170840600213001
- Lan, J., & Munro, A. (2013). Environmental compliance and human capital: Evidence from Chinese industrial firms. *Resource and Energy Economics*, 35(4), 534–557. doi:10.1016/j.reseneeco.2013.05.003
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. New York: Archives of Psychology .

Liu, C.-L., Ghauri, P., & Sinkovics, R. (2010). Understanding the impact of relational capital and organizational learning on alliance outcomes. *Journal of World Business*, 45(03), 237–249. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.005

Luo, X., Griffith, D., Liu, S., & Shi, Y.-Z. (2004). Effects of Customer Relationships and Social Capital on Firm Performance: A Chinese Business Illustration. *Journal of International Marketing*, 12(4), 25–45. doi:10.1509/jimk.12.4.25.53216

Maltz, A., Shenhar, A., & Reilly, R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard:: Refining the Search for Organizational Success Measures. *Long Range Planning*, 36(02), 187-204. doi:10.1016/S0024-6301(02)00165-6

Martín-de-Castro, G., Emilio Navas-Lopez, J., Lopez-Saez, P., & Alama-Salazar, E. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324–337. doi:10.1108/14691930610681438

McDowella, W., Peake, W., Coder, L., & Harris, M. (2018). Building small firm performance through intellectual capital development: Exploring innovation as the “black box”. *Journal of Business Research*, 88, 321-327. doi:10.1016/j.jbusres.2018.01.025

McIlroy, A., & Barnett, S. (2000). Building customer relationships: do discount cards work? . *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(06), 347-355. doi:10.1108/09604520010351491

McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C. M., Scholes, J., & Webb, C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of Advanced Nursing*, 41(03), 283-294. doi:10.1046/j.1365-2648.2003.02528.x

Meekings, A. (1995). Unlocking the potential of performance measurement: A practical implementation guide. *Public Money & Management*, 15(04), 5–12. doi:10.1080/09540969509387888

Mehralian, G., Nazari, J., & Ghasemzadeh, P. (2018). The effects of knowledge creation process on organizational performance using the BSC approach: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 802-823. doi:10.1108/JKM-10-2016-0457

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.

Mitchell, F., Nielsen, L., Nørreklit, H., & Nørreklit, L. (2013). Scoring strategic performance: a pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement. *Journal of Management & Governance volume*, 17, 5–34.

Mohamed, I., & Kanbur, A. (2022). The path from intellectual capital to innovation: A research with the oil companies affiliated to the national oil corporation (noc) in libya. *Journal of Research in Business*, 7(2), 335-353. doi:10.54452/jrb.1032962

Mohamed, R., Hui, W., Abdul Rahman, I., & Abdul Aziz, R. (2010). The relationship between strategic performance measurement systems and organizational competitive advantage. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 05(01), 1-20. Récupéré sur

https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/29693/1/AJ_RAPIAH%20MOHAMED%20APMAJ%20B%2010.pdf

Muwardi, D., Saide, S., Eko Indrajit, R., Iqbal, M., Siti Astuti, E., & Herzavina, H. (2020). Intangible resources and institution performance: The concern of intellectual capital, employee performance, job satisfaction, and its impact on organization performance. *International Journal of Innovation Management*, 24(5), 2150009. doi:10.1142/S1363919621500092

Nadeem, M., Bahadar, S., Zaman, R., & Farooq, M. (2021). Does organisational capital influence environmental strategies? Evidence from environmental innovation. *Business Strategy and the Environment*, 1-15.

Nadrifar, A., Bandani, E., & Shahryari, H. (2016). An Overview of Classical Management Theories: A Review Article. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(9), 83-86. doi:10.21275/ART20161446

Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(02), 205–228. doi:10.1108/01443579910247437

Neely, A., & Bourne, M. (2000). Why measurement initiatives fail. *Measuring Business Excellence*, 04(04), 03-07. doi:10.1108/13683040010362283

Neely, A., Adams, C., & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 05(02), 6-12.

Norrekliit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. doi:10.1006/mare.1999.0121

Obeidat, S., Al Bakri, A., & Elbanna, S. (2018). Leveraging “Green” Human Resource Practices to Enable Environmental and Organizational Performance: Evidence from the Qatari Oil and Gas Industry. *Journal of Business Ethics*, 164, 1-18. doi:10.1007/s10551-018-4075-z

Omodan, B., Tsotetsi, C., & Dube, B. (2020). Analysis of human relations theory of management: A quest to reenact people’s management towards peace in university system. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1-10. doi:10.4102/sajhrm.v18i0.1184

Parisi, C. (2012). The impact of organisational alignment on the effectiveness of firms’ sustainability strategic performance measurement systems: an empirical analysis. *Journal of Management & Governance*, 17(01), 71–97. doi:10.1007/s10997-012-9219-4

Pathiranage, Y. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies (SSRG-IJEMS)*, 06(06), 1-12.

Pinheiro de Lima, E., Gouvea da Costa, S., & Angelis, J. (2000). Strategic performance measurement systems: a discussion about their roles. *Measuring Business Excellence*, 39–48. doi:10.1108/13683040910984310

- Ployhart , R., Van Iddekinge, C., & Mackenzie Jr, W. (2011). Acquiring and Developing Human Capital in Service Contexts: The Interconnectedness of Human Capital Resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353–368. doi:10.5465/AMJ.2011.60263097
- Ployhart, R., & Moliterno, T. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150. doi:10.5465/amr.2009.0318
- Podgórski, D. (2015). Measuring operational performance of OSH management system – A demonstration of AHP-based selection of leading key performance indicators. *Safety Science*, 73, 146–166. doi:10.1016/j.ssci.2014.11.018
- Provaty, S., Hasan , M., & Luo, L. (2024). Organization capital and GHG emissions. *Energy Economics*, 131, 1-16. doi:10.1016/j.eneco.2024.107372
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N., & Lay, M. (2002). Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions. *Asia Pacific Journal of Cooperative Education*, 03(02), 08-18.
- Rapiah , M., Wee Shu , H., Abdul Rahman, i., & Rozainun , A. (2014). The Relationship between Strategic Performance Measurement System and Organisational Capabilities: The Role of Beliefs and Boundary Control Systems. *Asian Journal of Business and Accounting*, 07(01), 107-142.
- Reynoso, C. F., & Figueroa, L. E. (2010). Intangible resources as a determinant of accelerated internationalization. *GLOBAL JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH*, 04(04).
- Robinson, E. S. (1923). Factors Affecting Human Efficiency. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 94-104. doi:10.1177/000271622311000110
- Rua, O. (2018). From intangible resources to export performance. *Review of International Business and Strategy*, 28(3/4), 373-394. doi:10.1108/ribs-02-2018-0012
- Saad Ahmed , S., Guozhu, J., Mubarik, S., Khan , M., & Khan, E. (2020). Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital*, 21(1), 23–39. doi:10.1108/jic-11-2018-0199
- Sanchez, P., Chaminade, C., & Olea, M. (2000). Management of intangibles – An attempt to build a theory. *Journal of Intellectual Capital*, 01(04), 312-327. doi:10.1108/14691930010359225
- Sanders, N. (2008). Pattern of information technology use: The impact on buyer–supplier coordination and performance. *Journal of Operations Management*, 26(03), 349–367. doi:10.1016/j.jom.2007.07.003
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture . *American Psychologist* , 45(02), 109-119. doi:10.1037/0003-066X.45.2.109
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology* , 25, 1-65. doi:10.1016/s0065-2601(08)60281-6

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(03), 580-607. doi:10.5465/256701
- Shah, H., Yasir , M., Majid, A., & Yasir, M. (2019). Promoting strategic performance through strategic orientation and strategic renewal. *Management Decision*, 58(02), 376–392.
- Sharabati, A.-A., Shamari , N., Nour , A.-N., Durra , A.-B., & Moghrabi, K. (2016). The impact of intellectual capital on business performance in Kuwaiti telecommunication industry. *International Journal of Business Performance Management*, 17(4), 428-446. doi:10.1504/IJBPM.2016.079278
- Shea, T., De Cieri, H., Donohue, R., Cooper, B., & Sheehan, C. (2016). Leading indicators of occupational health and safety: An employee and workplace level validation study. *Safety Science*, 85, 293-204. doi:10.1016/j.ssci.2016.01.015
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(03), 466-473. doi:10.1016/j.ergon.2014.01.002
- Sias, , P. (2005). Workplace Relationship Quality and Employee Information Experiences . *Communication Studies*, 56(04), 375-395. doi:10.1080/10510970500319450
- Silvi , R., Bartolini , M., Raffoni, A., & Visani, F. (2015). The practice of strategic performance measurement systems: models, drivers and information effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 194–227.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking. *Management Accounting Research* , 04, 361-388. doi:10.1016/j.mar.2003.10.001
- Sureshchandar, G., & Leisten , R. (2005). Holistic scorecard: strategic performance measurement and management in the software industry. *Measuring Business Excellence*, 09(02), 12-29. doi:10.1108/13683040510602849
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(08), 726–737. doi:10.1108/17410400410569134
- Tantardini, M., & Kroll, A. (2016). The Role of Organizational Social Capital in Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 83–99. doi:10.1080/15309576.2016.1071163
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. doi:10.5116/ijme.4dfb.8dfd
- Tsao, H., & Hung, Y. (2014). Intellectual capital and performance in banking industry of Taiwan. *International Journal of Innovation and Learning*, 16(1), 43-52. doi:10.1504/ijil.2014.063372

- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131–159. doi:10.1108/jeim-09-2013-0066
- Wang, Z., Cai, S., Liang, H., Wang, N., & Xiang, E. (2018). Intellectual capital and firm performance: the mediating role of innovation speed and quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1-29. doi:10.1080/09585192.2018.1511611
- Webb, R. (2004). Discussion of Managers' Commitment to the Goals Contained in a Strategic Performance Measurement System . *Contemporary Accounting Research*, 21(04), 925-964.
- Wernerfelt, B. (1980). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. Retrieved from <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 05(02), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207
- Xander, O., Daniel, T., Walter, W., & Marcus, W. (2001). Environmental indicators for business: a review of the literature and standardisation methods. *Journal of Cleaner Production*, 09(05), 453-463. doi:10.1016/s0959-6526(01)00005-1
- Yang, M., Hong, P., & Modi, S. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *Int. J. Production Economics*, 129(02), 251–261. doi:10.1016/j.ijpe.2010.10.017
- Yazdi, A., Mehdiabadi, A., Hanne, T., Sarfaraz, A., & Yazdian, F. (2020). Evaluating the Performance of Oil and Gas Companies by an Extended Balanced Scorecard and the Hesitant Fuzzy Best-Worst Method. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-21. doi:10.1155/2022/1019779
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., Papadopo, T., Auchterlounie, W., Hollomah, D., & Menhat, M. (2018). Performance measurement in the natural gas industry: a case study of Ghana's natural gas supply chain. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 2913-2930. doi:10.1108/BIJ-11-2017-0301
- Zahoor, N., & Gerged, A. (2021). Relational capital, environmental knowledge integration, and environmental performance of small and medium enterprises in emerging markets. *Business Strategy and the Environment*, 1-15. doi:10.1002/bse.2840
- Zand, J., Keramati, A., Shakouri, F., & Noori, H. (2018). Assessing the impact of customer knowledge management on organizational performance. *Knowledge and Process Management*, 1-11. doi:10.1002/kpm.1585
- Zavardehiana, S., Shiarbahadori, M., & Mahmoodirad, A. (2021). A Comprehensive Structural Equation Modeling for Financial Performance Evaluation of Petrochemical Companies. *Petroleum Business Review*, 5(2), 37–58. doi:10.22050/PBR.2021.273756.1167

Basri, Y., & Azlina, N. (2012). Non financial indicators in performance evaluation and its impact on financial performance (case study on Oil and Gas company in riau province). *public reform for good government governance-A4-PFM Conference*. Surabaya, east java, Indonesia. Retrieved from <http://repository.unri.ac.id:80/handle/123456789/5154>

Nanggong, A., & Indarti, N. (2016). The effect of intangible resources on innovation in service firms with the role of absorptive capacity as a moderating variable. *IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT)* (pp. 7-12). Bangkok, Thailand: Institute of Electrical and Electronics Engineers. doi:10.1109/icmit.2016.7604999

أطروحات ومطبوعات جامعية :

Adila, N. (2022). *Intellectual Capital' effects on firms' strategic performance – An empirical study in Condor Electronics - Bordj Bou Arreridj*. Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the degree of LMD DOCTORATE, Section of Management, University of Mohamed Khider- Biskra.

CIMA. (2002). Latest trends in corporate performance measurement. Technical Briefing: Developing and promoting strategy. Récupéré sur https://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_techbrief_latest_trends_0702.pdf

Gong, B. (2020). *Shale Energy Revolution The Rise and Fall of Global Oil and Gas Industry*. Hangzhou, Zhejiang, China: Zhejiang University Press . doi:https://doi.org/10.1007/978-981-15-4855-0

Strategic performance management & business valuation. (2016). New Delhi, The Institute of Cost Accountants of India. Retrieved from <https://icmai.in/upload/Students/Syllabus2016/Final/Paper-20-Feb-21.pdf>

تقارير :

Alberta. (n.d.). *Leading Indicators for Workplace Health and Safety: a user guide*. Retrieved from <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiT9M6Rhc-EAxWsVfEDHQfUDhsQFnoECA4QAw&url=https%3A%2F%2Fopen.alberta.ca%2Fdataset%2F0998a751-ab73-497c-a1a8-4ed321eef963%2Fresource%2F99b1c0d2-779d-4f11-a325-184e89b0b>

Chandrashekhar, V., Saxena, A., Gil, V., & Jain. (2017). *Strategic performance measurement & Creating a common language to drive execution*. Strategy & part of the PwC.

Ernst & Young (E&Y). (2020). *How do you reshape when today's future may not be tomorrow's reality? Oil and Gas Digital Transformation and the Workforce Survey 2020*. Ernst & Young (E&Y).

ILO-OSH. (2001). *Guidelines on occupational safety and health management systems and health management systems*.

(2004). *ISO 14001*. Switzerland: International Standrad .

(2021). *ISO 14031*. Interational Standrad.

ISO. (2015). *Une introduction à la norme ISO 14001*. Genève-Suisse: ISO.

McKenzie, B. (2019). *Oil & Gaz*. alsf academy.

SASB. (2017). *Conceptual framework* . sustainability accounting standards board (SASB) .

(2024). *Global Gas Report* . Rystad Energy / International Gas Union / Snam .

Kerr, T. (n.d.). *Aligning Strategy and Performance*. cfoproject.

تقارير ووثائق الشركة :

D.Centrale Informatique et Système d'information. (2012). *Charte informatique Sonatrach*.

Direction Ressources Humaines . (2013). *Guide pratique du gestionnaire* . Activite amont Sonatrach .

Direction Ressources Humaines. (2000). *Guide pratique de gestionnaire*. Sonatrach.

(2022). *La lettre N° Spécial*.

Sonatrach. (1994). *Convention collective*.

Sonatrach. (2017). *Rapport Annuel 2017*. Récupéré sur https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2019/03/Rapport-Annuel_2017.pdf

Sonatrach. (2021). *TRH La Lettre N°1*.

Sonatrach. (s.d.). *La lettre N° Spécial*.

Sonatrach. (s.d.). *L'engagement éthique de Sonatrach*. Consulté le 10 25, 2024, sur Sonatrach: <https://sonatrach.com/comite-dethique>

Sonatrach/DRP. (2019). *Mesure% d'avancement au titre de l'exercice*.

Sonatrach News . (2018, mai). *Bilan 2017 et Stratégie SH 2030*. *Sonatrach News N°03*.

Sonatrach News. (2020, Mai-Juin). *L'optimisation des coûts a sonatrach: une action corporate a long terme*. *Sonatrach News 27*, pp. 1-13. Récupéré sur <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2020/07/SONATRACH-NEWS-N%C2%B027.pdf>

Sonatrach News 36. (2021). Efficacité énergétique: gestion de l'énergie, un nouvel élan avec la certification ISO 50001. *Sonatrach News 36*. Récupéré sur <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2022/04/Sonatrach-News-N%C2%B036.pdf>

Sonatrach News N°06. (2018, Août). Extrait de l'entretien avec le directeur des affaires sociales M.Hadj Redjem Mohamed Hakim. *Sonatrach News N°06*.

Sonatrach News N°10. (2018, Décembre). Transformation RH. *Sonatrach News N°10*.

Sonatrach News N°26. (2020, avril-mai). E-LEARNING:LANCEMENT DE LA PLATEFORME DE L' IHRDC. *Sonatrach News N°26*. Retrieved from https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2020/05/Sonatrach-News_N%C2%B026-1.pdf

SONATRACH NEWS N°35. (2022). SIGNATURE DE DEUX CONTRATS D'ACCOMPAGNEMENT SUR LES RÉFÉRENTIELS ISO 26000 ET ISO 37001 ENTRE L'IANOR ET LE GROUPE SONATRACH. *SONATRACH NEWS N°35*. Récupéré sur <https://sonatrach.com/wp-content/uploads/2022/04/Sonatrach-News-N%C2%B036.pdf>

Sonatrach Newsletter . (s.d.). *SH One Newsletter 01*. Récupéré sur <https://fr.scribd.com/document/508347428/newsletter-N-01>

Sonatrach. (s.d.). *Sonatrach | L'énergie pour un Développement Durable*. Consulté le 10 19, 2024, sur Sonatrach: <https://sonatrach.com/organisation>

Sonatrach. (s.d.). *Sonatrach une Compagnie Pétrolière & Gazière Intégrée*. Récupéré sur <https://s3.amazonaws.com/rgi-documents/dedf9856d11138b1e4140c0653737fb0da721175.pdf>

Sonatrach. (n.d.). *TRH La Lettre N°2*.

Sonatrach. (s.d.). *TRH La Lettre N°3*.

Sonatrach. (s.d.). *TRH La Lettre N°3*.

Sonatrach. (n.d.). *TRH La Lettre N°5*.

مستندات الكترونية ومواقع الانترنت :

Aouadi, A. (2024, 07 28). *Découvrez les 5 pays qui importent le plus de pétrole algérien en 2024*. Consulté le 10 18, 2024, sur algerie360: https://www.algerie360.com/economie-decouvrez-les-5-pays-qui-importent-le-plus-de-petrole-algerien-en-2024/#google_vignette

Eccles, R. (1991). *The Performance Measurement Manifesto*. Retrieved 10 13, 2022, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1991/01/the-performance-measurement-manifesto>

Gaz naturel liquéfié: l'Algérie désormais premier exportateur en Afrique. (2024, 01 28). Consulté le 10 18, 2024, sur algerie presse service: <https://www.aps.dz/economie/165950-gaz-naturel-liquefie-l-algerie-desormais-premier-exportateur-en-afrique#:~:text=La%20liste%20des%20grands%20importateurs,un%20total%20de%200%2C4>

IEA. (2024, 10 03). *Natural gas demand growth picks up in 2024 amid uncertainties over supply*. Retrieved 11 28, 2024, from The International Energy Agency (IEA): <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiPxKCv2f-JAxXwSvEDHedsF14QFnoECBYQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.iaa.org%2Fnews%2Fnatural-gas-demand-growth-picks-up-in-2024-amid-uncertainties-over-supply&usg=AOvVaw1Ofph9>

Intangible Assets - AnalystPrep | CFA® Exam Study Notes. (2023, 09 28). Retrieved 12 22, 2024, from AnalystPrep: <https://analystprep.com/cfa-level-1-exam/financial-reporting-and-analysis/intangible-assets-2/>

katz, r. l. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>

oxford learners dictionaries. (n.d.). *Ressources*. Retrieved 09 18, 2023, from oxford learners dictionaries: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiJII_0qrSBAXV_V6QEHZXCgQFnoECA8QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.oxfordlearnersdictionaries.com%2Fdefinition%2Fenglish%2Fresource_1&usg=AOvVaw1AVX5C0NR3Hv2xTCrC9pAr&opi=899

Sveiby, K.-E. (2010). *Methods for Measuring Intangible Assets*. Retrieved from <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>

Wiktionary the free dictionary. (n.d.). *resource - Wiktionary, the free dictionary*. Retrieved 09 18, 2023, from Wiktionary, the free dictionary: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwie_pSQobSBAXVtXaQEHDokDUQQFnoECA4QAw&url=https%3A%2F%2Fen.wikipedia.org%2Fwiki%2Fwikt%3Aresource%23%3A~%3Atext%3DBorrowed%2520from%2520Middle%2520French%2520ressource

Kenton, W. (2022, 02 15). *S&P 500 Index: What It's for and Why It's Important in Investing*. Retrieved 10 01, 2022, from investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/sp500.asp>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) قائمة المحكمين في التخصص

الرقم	اسم الأستاذ المحكم	الرتبة العلمية	التخصص	مؤسسة الانتماء
01	عنتر محمد احمد عبدالعال	استاذ	التخطيط الاستراتيجي	كلية التربية جامعة سوهاج -مصر-
02	الهادي بوقلقول	أستاذ تعليم عالي	إدارة الأعمال	جامعة باجي مختار عنابة -الجزائر-
03	الحاج عرابة	أستاذ تعليم عالي	إدارة الأعمال	جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر-
04	الشيخ ساوس	أستاذ محاضر "أ"	إدارة الأعمال	جامعة أحمد درارية أدرار -الجزائر-
05	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ تعليم عالي	إدارة الأعمال	جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر-
06	خامرة بوعمامة	أستاذ تعليم عالي	إدارة الأعمال	جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر-
07	علي عبد الحسن عباس حسن الفتلاوي	أستاذ	السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء- العراق-
08	شتيح عبد القادر	أستاذ	إدارة الأعمال	جامعة عمار ثليجي الأغواط -الجزائر-
09	كامل إبراهيم أبو ماضي	أستاذ مساعد	إدارة الأعمال	متقاعد قطاع غزة -فلسطين-

الملحق رقم (02) قائمة المحكمين خارج التخصص

التخصص	الرتبة العلمية	اسم المحكم
علوم التربية - جامعة غرداية	استاذ مساعد ب	مليكة بوسعيد
عمل وتنظيم - جامعة غرداية	استاذ مساعد ب	حياة عيشاوي
قسم الإحصاء ونظم المعلومات - كلية الاقتصاد - جامعة حلب سوريا	أستاذ	عبد الله العبيد
لغة فرنسية - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة	استاذ مساعد ب	صبرينة نصروش
متحصل على شهادة ماستر في إدارة الأعمال	/	إطار في قسم تسيير المسارات المهنية في شركة سوناطراك
متحصل على شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال	/	إطار في قسم إدارة الموارد البشرية في شركة سوناطراك

الملحق رقم (03) مشروع تشخيص الثقافة التنظيمية لشركة سوناطراك

Une approche duale a été adoptée pour réaliser le diagnostic de la culture de Sonatrach en octobre 2017

Sondage SH 2030
1 100+ répondants à un questionnaire de 50 questions
3 populations ciblées :

- Chefs de service
- Managers jusqu'au niveau N-3
- Jeunes recrues de moins de 6 ans

Entretiens de cadrage
40+ entretiens menés au siège et dans les 4 activités

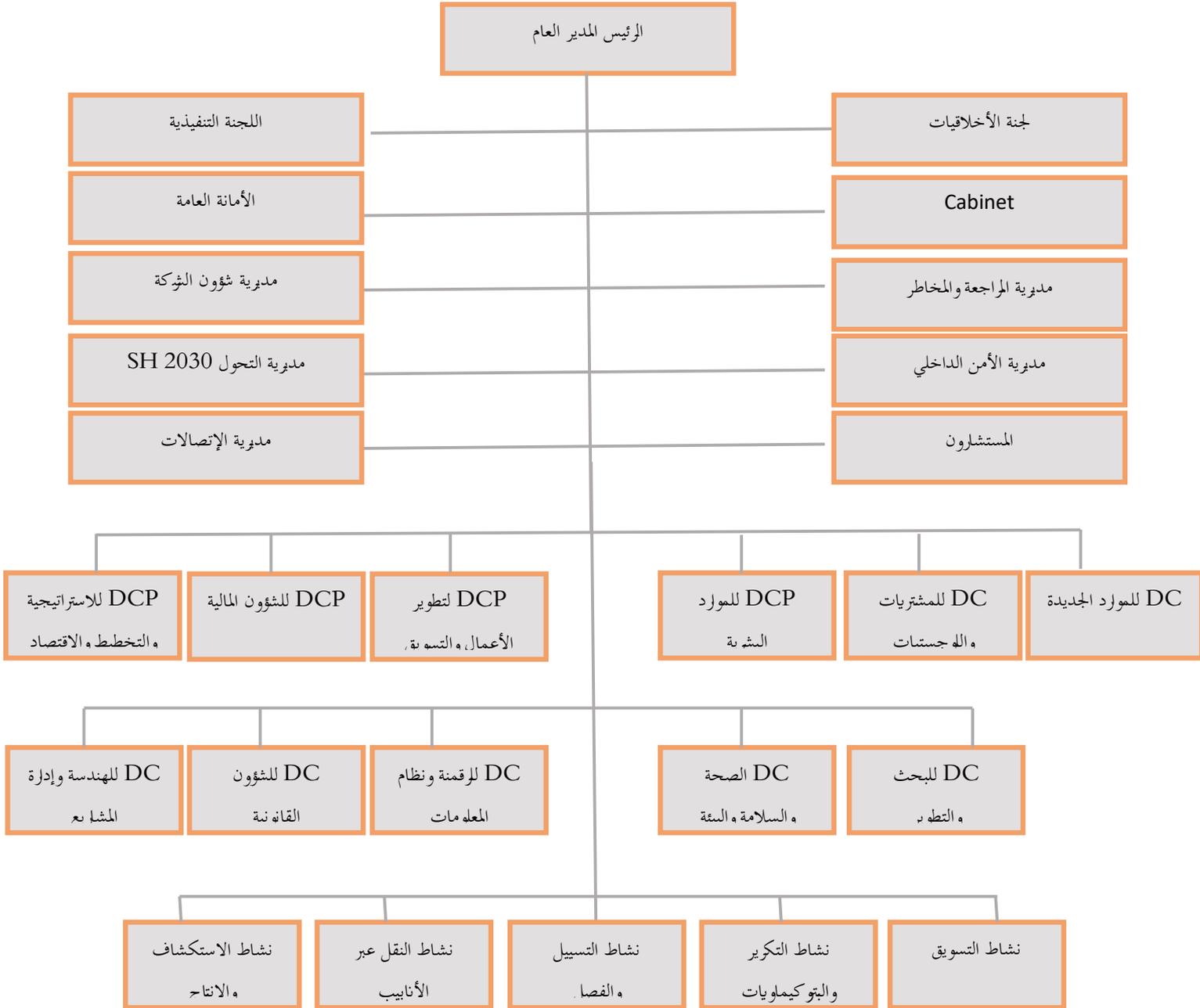
- VP et Directeurs généraux adjoints des activités
- Directeurs corporate et Directeurs centraux
- Divisionnaires
- Directeurs de fonction support dans les activités

Phase quantitative

Phase qualitative

sonatrach

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للمجمع سوناطراك



الملحق (05) نموذج تقييم أداء العاملين



FORMULAIRE D'EVALUATION
POUR L'AVANCEMENT INDIVIDUEL

CADRE & CADRE SUPERIEUR

EXERCICE
2018

Matricule :	
Nom :	
Prénom :	
Fonction :	
Echelle :	
Date de nomination :	
Activité/DCP/DC :	EXPLORATION PRODUCTION
Division :	PRODUCTION
Direction :	REGIONALE HASSI MESSAOUD

CONSIGNES :

1- **Barème** : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2- **Commentaires**

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- **Conditions d'éligibilité**

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points, et n'a aucune appréciation en "**Insuffisant**" est éligible à une AI.

Matricule :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues		
Possède un leadership efficace et entraîne ses collègues à améliorer leurs performances		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

Matricule

Avis de l'Évaluateur (Chef de Département et plus)

Nom :		
Prénom :		
Fonction		
Score Total :		
Décision d'attribution :	Non : <input type="checkbox"/>	6% : <input type="checkbox"/> Echelle : <input type="checkbox"/>
Commentaires :		
Date :		
Visa :		

Avis des Ressources Humaines

Nom :		
Prénom :		
Fonction CHEF DIVISION RHU		
Avis sur la proposition d'AI :	Accord : <input type="checkbox"/>	Pas d'Accord : <input type="checkbox"/>
Commentaires :		
Date :		
Visa :		

Avis du (N+1) de l'Évaluateur

Nom :		
Prénom :		
Fonction DIRECTEUR REGIONAL HMD		
Décision d'attribution de l'AI :	Acceptée : <input type="checkbox"/>	Rejetée : <input type="checkbox"/>
Commentaires :		
Date :		
Visa :		

الملحق (06): تقييم المباشر للبرنامج التدريبي



EXPLORATION & PRODUCTION
DIVISION PRODUCTION
DIRECTION REGIONALE
HAOUD - BERKAOUI
DIVISION PERSONNEL

Questionnaire d'évaluation à chaud

Nom & Prénom :
Intitulé de la formation :
Organisme Formateur:
La durée :
Date(s) :
Lieu :
Direction / Service :

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux répondre à vos attentes.
Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note de votre choix selon la grille suivante :

1. Insatisfait 2. Peu satisfait 3. Satisfait 4. Très satisfait

Axes d'évaluation	1	2	3	4
1. Qualité pédagogique de la formation				
Adaptation du contenu à votre niveau				
Conformité du contenu à ce qui était prévu				
Adéquation par rapport aux besoins professionnels				
Equilibre entre les parties théorique et pratique				
Exercices, études de cas, jeux de rôles				
Les supports pédagogiques				
2. Le formateur				
Maîtrise du thème				
Gestion du temps				
Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques utilisées				
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				
Implication des participants				
3. Environnement et Logistique				
Accueil				
Organisation				
Salle de formation/équipements				
Hébergement				
Restauration				
4. Groupe				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
5. Appréciation globale				
Information préalable sur le contenu de la formation				
Atteinte des objectifs de la formation				
Durée de la formation				
Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation				

Annexe A.7.06.5

1

Les points forts de la formation :
Les points à améliorer :
Quels sont les parties / modules du programme de formation que vous estimez les plus intéressants ?
Recommandation et/ou suggestion :
Commentaires / Divers :

الملحق (07): التقييم البعدي للبرنامج التدريبي



ANNEXE 6-A : Formulaire d'évaluation à froid (Participants)

Six (06) mois se sont écoulés depuis votre participation à la formation sur

le calcul des incertitudes dans un Laboratoire d'essai

Afin de pouvoir en mesure le degré de mise en œuvre en situation professionnelle des nouvelles connaissances que vous avez acquises lors de la formation et ces effets sur vos travaux professionnels ainsi que sur la structure à laquelle vous appartenez, un renseignement exhaustif de la présente fiche d'évaluation est nécessaire.

Date d'évaluation : 11/11/2018 Nom & prénom : Intitulé de poste : Chef de département par intérim Organisme formateur : ALGERAC Résultats de fin de cursus : Bien
1- Evaluation de l'attente des objectifs
Citez quelques objectifs opérationnels de la formation
<ul style="list-style-type: none">- Comprendre et assimiler le concept d'incertitude- Développer un calcul d'incertitude selon la méthode GUM pour une mesure.
Quels sont les objectifs opérationnels que cette formation, vous a permis d'atteindre ?
<ul style="list-style-type: none">- Pouvoir estimer l'incertitude de mesure dans mon contexte professionnel- Identifier les sources d'incertitudes liées à un processus de mesure
2- Evaluation de l'utilisation de la formation
Citez quelques acquis de cette formation que vous avez mis en œuvre ?
<ul style="list-style-type: none">- Estimation des incertitudes de mesure pour des mesures simples et pour des processus de mesure complexes.- Identifier et réduire les erreurs de mesure
Pensez vous que votre environnement de travail a été favorable à la mise en œuvre de vos acquis ?
Défavorable <input type="checkbox"/> peu favorable <input type="checkbox"/> favorable : X
Citez au minimum ? un facteur favorisant la mise en œuvre des acquis de la formation ?
Cadre de travail agréable
3- Evaluation de l'impact de la formation
Pensez vous que cette formation a eu un impact sur votre carrière ?
Aucun <input type="checkbox"/> Petit <input type="checkbox"/> Grand : X
Quel a été cet impact ?
Promotion : X Mobilité <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/>

(*) Ce questionnaire peut faire l'objet d'une adaptation en fonction des caractéristiques et spécificités des programmes de formation.

ANNEXE 6-B : Formulaire d'évaluation à froid (Hiérarchique)

Six (06) mois se sont écoulés depuis que votre agent a participé à la formation portant sur le calcul des incertitudes dans un Laboratoire d'essai

Pour pouvoir apprécier le degré de mise en œuvre en situation professionnelle des nouvelles connaissances acquises lors de ladite formation, un renseignement exhaustif de la présente fiche d'évaluation est nécessaire afin de connaître vos appréciations sur les capacités acquises par votre agent, ainsi que comportement professionnel en situation de travail.

Date d'évaluation : 12/11/2018
Nom & prénom :
Intitulé de poste : Sous-Directeur des Opération
Nom & Prénom de l'évalue :
Structure : Sous-Direction Opération
1- Evaluation de l'attente des objectifs
Citez quelques objectifs opérationnels de la formation
Amener le participant à être à même d'estimer l'incertitude de mesure.
Quels sont les objectifs opérationnels que la formation, a permis à votre collaborateur d'atteindre ?
<ul style="list-style-type: none"> - Évaluer l'incertitude d'un résultat de mesure ou d'essai dans son contexte professionnel, en mettant en œuvre la méthode de référence GUM - Comprendre et appliquer les textes nationaux et internationaux les plus récents traitant de l'estimation et de l'utilisation des incertitudes de mesure
2- Evaluation de l'utilisation la formation
Citez quelques acquis de la formation que votre collaborateur a mis en œuvre.
<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance de base en statistiques (Moyenne, écart-type, loi normale,...) - Calcul d'incertitude de mesure pour un essai de pression de tarage des soupapes de sécurité - Calcul d'incertitudes types sur les grandeurs d'entrée (le calcul des incertitudes-types, dispersion et variance, les méthodes d'évaluation de type A et de type B, mise en pratique des méthodes de type A et de type B). - Détermination de l'incertitude composée (lois de probabilité, loi de propagation de l'incertitude). - Détermination de l'incertitude élargie (intervalle de confiance et niveau de confiance, degrés de liberté, facteur d'élargissement, le budget d'incertitude). - Interprétation des données obtenues
Pensez vous que l'environnement de travail a été favorable à la mise en œuvre des acquis de votre collaborateur ?
Défavorable <input type="checkbox"/> peu favorable <input type="checkbox"/> favorable : X
Citez au minimum un facteur favorisant la mise en œuvre des acquis de la formation de votre collaborateur ?
Cadre de travail agréable
3- Evaluation de l'impact de la formation
Pensez vous que la formation a eu un impact sur la carrière de votre collaborateur ?
Sans <input type="checkbox"/> Petit <input type="checkbox"/> Grand : X
Quel a été cet impact ? Promotion
Promotion
Mobilité
Autres
(*) Ce questionnaire peut faire l'objet d'une adaptation en fonction des caractéristiques et spécificités des programmes de formation.

الملحق رقم (08): الاستبانة بعد التحكيم الأكاديمي



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تسعى الطالبة من خلال هذا الاستبيان المرفق الى إجراء دراسة حول "أثر الموارد غير الملموسة في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة حالة شركة سوناطراك " ويدخل هذا البحث ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص ادارة اعمال، وباعتباركم أحد كوادر الشركة نرجو منكم التكرم بالإجابة عن الاسئلة المرفقة في الاستبانة بدقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة X امام الاجابة التي تراها مناسبة. من اجل إعطاء الصبغة اللازمة للدراسة، علما ان اجاباتكم هذه ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة وفي سرية تامة وستكون بإذن الله مساهمة في انجاز هذا العمل.

Gmail :kantaouiamina97@gmail.com

تعريف المصطلحات:

هو الأداء الذي يقيس مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بناء على المؤشرات المالية وغير المالية.	الأداء الاستراتيجي
هي تلك الموارد التي ليس لها جانب مادي، وعادة لا يتم تضمينها في الميزانية المالية للشركة.	الموارد غير الملموسة

المحور الأول: الموارد غير الملموسة					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يملك العاملون المهارات اللازمة لتأدية مهامهم.				
02	يملك العاملون مهارات غير تقنية متعددة كالعامل الجماعي ومهارات				

					الاتصال اللازمة.
					يستفيد العاملون من تجاربهم السابقة للتغلب على المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.
					تتوافق المؤهلات العلمية للعاملين مع متطلبات وظائفهم.
					يحرص العاملون على تحسين مستواهم التعليمي والتنظيمي باستمرار.
					يكتسب العاملون معارف وخبرات جديدة من خلال الدورات التدريبية التي تقدمها لهم الشركة.
					يتميز العاملون بالكفاءة في مجال عملهم.
					يتمتع العاملون بالقدرة على الفهم الجيد للإجراءات المتعلقة بعملهم.
					يحرص العاملون على مشاركة خبراتهم ومعارفهم مع زملائهم في العمل.
					يسعى العاملون لتحقيق النجاح الذاتي.
					يتصف العاملون بالصدق والإخلاص.
					يعتمد العاملون على أنفسهم للقيام بمهامهم في الوقت المحدد.
					يمكن للعاملين المشاركة في صنع القرارات الخاصة بمهامهم.
					تمتلك شركة سوناطراك عددا كبيرا من الإجراءات والقواعد المكتوبة.
					يتم تقسيم العمل داخل شركة سوناطراك حسب التخصص الوظيفي.
					توضح إدارة الشركة لكل عامل كافة مهامه ومسؤولياته بدقة.
					تمتلك شركة سوناطراك رؤية طموحة لما ستكون عليه مستقبلا.
					تمتلك شركة سوناطراك استراتيجية واضحة لتنفيذ أهدافها المسطرة.
					يتمتع مهندسو نظم المعلومات في شركة سوناطراك بالمهارات اللازمة لتطوير

					وصيانة النظام عند حدوث أي خلل
					20 تقوم شركة سوناطراك بتخزين وتحديث كافة البيانات التي يكمن الرجوع إليها بسهولة عند الحاجة.
					21 يوفر نظام المعلومات الخدمات اللازمة في الوقت المحدد وبالجودة المناسبة التي تساعد على اتخاذ القرار
					22 توفر شركة سوناطراك أدوات وتقنيات مختلفة لتسهيل مشاركة المعرفة وتبادلها (مثل البرامج الجماعية والبريد الإلكتروني والإنترانت...)
					23 تمتلك شركة سوناطراك أحدث التقنيات والبرمجيات التي تساعد في إدارة المعلومات بشكل فعال
					24 تتصف العلاقة بين العاملين في شركة سوناطراك بالثقة المتبادلة
					25 يتشارك العاملون الموارد والمعلومات من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.
					26 تتصف العلاقة بين المشرف وعامله بالثقة المتبادلة.
					27 يوفر المشرفون كافة المعلومات والمساعدة اللازمة للعاملين لتأدية مهامهم.
					28 تتبنى شركة سوناطراك أساليب وطرق موحدة لسيرونة نشاطها.
					29 يتمتع القادة في شركة سوناطراك بالخبرة والكفاءة اللازمة.
					30 يتصف أسلوب الإدارة داخل شركة سوناطراك بالرسمية.
					31 تتسم العلاقة بين شركة سوناطراك وشركائها بالثقة والشفافية.
					32 تعمل شركة سوناطراك وشركائها على مشاركة المعرفة والتكنولوجيا.
					33 تعامل شركة سوناطراك العاملين بإنصاف.
					34 تتنافس شركة سوناطراك بشكل نزيه مع منافسيها.
					35 تساهم شركة سوناطراك طواعية وبنشاط في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع.

					36	توفر شركة سوناطراك للعملاء خدمات ذات مصداقية.
					37	تسعى شركة سوناطراك للالتزام بالوعود وتوفير منتجات ذات جودة عالية.
					38	تسعى شركة سوناطراك لبناء علاقات طويلة مع عملائها.
					39	تمتع شركة سوناطراك بسمعة طيبة وتقدير كبير داخل المجتمع.

المحور الثاني: أبعاد الأداء الاستراتيجي

البعد الأول: البعد المالي

					01	يساهم استكشاف حقول جديدة من الغاز والنفط في زيادة إنتاج شركة سوناطراك.
					02	يساهم استكشاف حقول جديدة من الغاز والنفط في زيادة العوائد المالية للشركة سوناطراك.
					03	تسعى شركة سوناطراك لتنويع منتجاتها، من خلال اقتحام قطاعات أخرى مثل صناعة الطاقات المتجددة، من أجل تقليل الاعتماد على النفط والغاز.
					04	تسعى شركة سوناطراك لتحسين إدارة التكاليف والتقليل من تكاليف التشغيل والإنتاج والصيانة
					05	تسعى شركة سوناطراك لتعزيز التعاون بين مختلف الوحدات التنظيمية من أجل خفض التكاليف

البعد الثاني: بعد العملاء

					06	تسعى شركة سوناطراك لتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم عروض تتناسب مع احتياجاتهم.
					07	تسعى شركة سوناطراك لجذب المزيد من العملاء الجدد من خلال دخول أسواق جديدة
					08	تسعى شركة سوناطراك لرفع ولاء العملاء من خلال برامج الولاء.
					09	تسعى شركة سوناطراك للتقليل من عدد شكاوى العملاء.
					10	تهتم شركة سوناطراك بمختلف الشكاوى المقدمة من طرف العملاء
					11	تقوم شركة سوناطراك ببناء علاقات جيدة مع الموردين والشركاء التجاريين لتحسين أداء سلسلة التوريد.

البعد الثالث: بعد العمليات الداخلية

						تقوم شركة سوناطراك بالاعتماد على تكنولوجيا متطورة وحديثة في مختلف عملياتها الإنتاجية للتقليل الوقت الضائع.	12
						تسعى شركة سوناطراك لاستغلال الطاقة الإنتاجية المخططة بشكل كامل.	13
						تلتزم شركة سوناطراك بتسليم المنتجات في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة.	14
						تقوم شركة سوناطراك بتحسين عملية التوزيع لتلبية احتياجات العملاء.	15
البعد الرابع: بعد التعلم والنمو							
						توفر شركة سوناطراك الميزانية الكافية لتدريب العاملين.	16
						يستفيد العاملون من برامج التدريب بشكل عادل وحسب الاحتياجات التدريبية.	17
						تركز شركة سوناطراك على برامج التدريب الداخلي لتحسين أداء العاملين.	18
						تركز شركة سوناطراك على برامج التدريب الخارجي لتحسين أداء العاملين.	19
						تمتلك شركة سوناطراك نظام حوافز فعال وعادل.	20
						تسعى شركة سوناطراك لتحسين بيئة العمل المناسبة للتقليل من معدلات الدوران الوظيفي	21
						تسعى شركة سوناطراك للحصول على أحدث البرمجيات والأجهزة لزيادة فعالية نظام المعلومات.	22
البعد الخامس: بعد الصحة والسلامة المهنية							
						توفر شركة سوناطراك جميع معدات الصحة والسلامة المهنية اللازمة.	23
						تقوم شركة سوناطراك بصيانة دورية للألات والمعدات من أجل الحفاظ على سلامة العاملين.	24
						تسعى شركة سوناطراك لتوفير التدريب اللازم للعاملين في مجال الصحة والسلامة المهنية	25
						تمتلك شركة سوناطراك نظام لتحديد وتقييم مستمر للمخاطر واتخاذ الإجراءات للحد منها	26
						تسعى شركة سوناطراك لغرس ثقافة الصحة والسلامة المهنية من خلال البرامج التوعوية والتحسيسية.	27
البعد السادس: البعد البيئي							

					تسعى شركة سوناطراك للتقليل للتأثيرات البيئية (مثال انبعاث الكربون)	28
					تسعى شركة سوناطراك للمحافظة على البيئة الطبيعية المحيطة بمناطق العمل.	29
					تسعى شركة سوناطراك لاتباع ممارسات الاستدامة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية	30
					تلتزم الشركة بالمعايير البيئية الوطنية والدولية.	31

ملاحظات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لتعاونكم.

الملحق رقم (09): الاستبانة بعد التحكيم إطارات الشركة



sciences Université KASDI MERBAH Ouargla

Faculté des sciences économiques, des sciences commerciales et des sciences



gestion

Département des de gestion

Chers cadres de Sonatrach

Nous mettons entre vos mains ce formulaire de recherche scientifique pour l'obtention du grade de Doctorat dans les-Sciences-de-Gestion Spécialité :

Gestion Stratégique

Thème :

L'impact des ressources immatérielles sur la performance stratégique.

Nous vous avons sélectionné comme échantillon de notre étude de terrain sur la base de notre

confiance que vous pouvez contribuer à ce domaine, J'espère que vous complétez ce questionnaire pour répondre à vos questions. Nous sommes convaincus que votre réponse servira l'objectif principal de cette étude .

Toutes les informations que vous fournissez seront uniquement à des fins scientifiques .

Gmail : kantaouiamina97@gmail.com

Variable	Définition
La performance stratégique	La performance stratégique est la performance qui mesure la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, en s'appuyant sur des indicateurs financiers et non financiers.
Les ressources immatérielles	C'est un ensemble de ressources qui n'ont pas d'existence physique, qui ne sont généralement pas incluses dans le budget de l'entreprise, par exemple les compétences des employés, le style de gestion, etc.

Actuellement vous êtes dans la catégorie socioprofessionnelle de	Cadre	Cadre supérieur	
Vous avez une ancienneté professionnelle de	Moins de 10 ans	De 10 à 20 ans	Plus de 20 ans

قائمة الملاحق

Paragraphe	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1 Les employés ont les compétences appropriées pour accomplir leurs tâches.					
2 Les employés possèdent de multiples compétences non techniques, telles que le travail d'équipe et les compétences en communication...					
3 Les employés tirent parti de leurs expériences passées pour surmonter les problèmes auxquels ils sont confrontés au travail.					
4 Les qualifications des employés sont conformes aux exigences de leurs postes.					
5 Les employés s'investissent constamment d'améliorer leur niveau d'études et d'organisation.					
6 Les employés acquièrent de nouvelles connaissances et expériences grâce aux formations dispensées par L'entreprise.					
7 Les employés possèdent une bonne compréhension des procédures liées à leur travail.					
8 Les employés sont soucieux de partager leurs connaissances et expériences avec leurs collègues de travail.					
9 Les employés sont compétents dans leurs domaines d'activité.					
10 Les employés aspirent au succès personnel.					
11 Les employés sont honnêtes et loyaux.					

قائمة الملاحق

12	Les employés comptent sur eux-mêmes pour accomplir leurs tâches dans les délais impartis.					
13	Les employés peuvent participer à la prise de décision concernant leurs tâches.					
14	L'entreprise dispose d'un grand nombre de règles et de politiques écrites.					
15	Le travail au sein de L'entreprise est divisé en fonction de la spécialisation professionnelle.					
16	L'administration explique à chaque employé toutes ses tâches et responsabilités avec précision.					

Paragraphe		Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
17	L'entreprise dispose d'une stratégie et d'objectifs clairs pour l'avenir.					
18	L'entreprise à une vision ambitieuse pour l'avenir.					
19	Les ingénieurs en systèmes d'information de L'entreprise possèdent les compétences et le savoir-faire requis pour concevoir, mettre en place, et assurer la maintenance du système en cas de défaillance.					
20	L'entreprise conserve et actualise toutes les données, rendant ainsi leur accès aisé en cas de nécessité.					
21	Le système d'information de L'entreprise opère de manière efficace et fiable pour répondre à toutes les demandes de services					
22	L'entreprise met à disposition divers outils et technologies favorisant la collaboration et le partage de connaissances.					

قائمة الملاحق

23	L'entreprise utilise les dernières technologies et logiciels pour une gestion efficace de l'information.					
24	La relation entre les collaborateurs est fondée sur une confiance réciproque.					
25	Les employés partagent les ressources et les informations afin d'accomplir les tâches qui leur sont confiées.					
26	La relation entre le Manager et ses collaborateurs est caractérisée par la confiance mutuelle.					
27	Le Manager met à disposition toutes les informations et l'aide nécessaires aux employés pour accomplir leurs tâches.					
28	L'entreprise adopte des méthodes et des techniques standardisées pour effectuer son travail.					
29	Les Managers de L'entreprise disposent de l'expérience et des compétences nécessaires.					
30	Le style de gestion au sein de L'entreprise est formel.					
31	La relation entre l'entreprise et ses partenaires est caractérisée par la confiance et la transparence.					
32	L'entreprise et ses partenaires collaborent pour partager leurs connaissances et leurs technologies.					

Paragraphe	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
33	L'entreprise traite ses employés équitablement.				

قائمة الملاحق

34	L'entreprise contribue volontairement à l'amélioration de la société dans différents domaines.					
35	L'entreprise offre à ses clients des services fiables.					
36	L'entreprise s'engage à tenir ses promesses et à fournir des produits de haute qualité.					
37	L'entreprise s'engage à construire des relations à long terme avec ses clients.					
38	L'entreprise a une bonne réputation.					
	Paragraphe	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	L'exploration de nouveaux champs de gaz et de pétrole contribue à l'augmentation de la production,					
2	L'exploration de nouveaux champs de gaz et de pétrole contribue à l'augmentation des revenus financiers					
3	L'entreprise cherche à diversifier ses produits en entrant dans d'autres secteurs tels que l'industrie des énergies renouvelables...					
4	L'entreprise cherche à améliorer sa gestion des coûts et à réduire ses dépenses d'exploitation, de production et de maintenance					
5	L'entreprise cherche à renforcer la coopération entre les différentes unités organisationnelles afin de réduire les coûts.					
6	L'entreprise cherche à entrer sur de nouveaux marchés.					

قائمة الملاحق

Paragraphe	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
7 L'entreprise cherche à satisfaire ses clients en proposant des offres adaptées à leurs besoins.					
8 L'entreprise cherche à réduire le nombre de plaintes des clients.					
9 L'entreprise se soucie de toutes les plaintes des clients.					
10 L'entreprise renforce ses relations avec ses partenaires commerciaux					
11 L'entreprise s'appuie sur des technologies avancées et modernes dans ses différentes opérations de production.					
12 L'entreprise s'engage à livrer les produits à temps et en quantité appropriée.					
13 L'entreprise améliore son processus de distribution pour répondre aux besoins des clients					
14 L'entreprise fournit un budget suffisant pour la formation des employés.					
15 Les employés bénéficient de programmes de formation de manière équitable et selon leurs besoins en formation.					
16 L'entreprise se concentre sur les programmes de formation interne pour améliorer les performances des employés.					
17 L'entreprise se concentre sur les programmes de formation externe pour améliorer les performances des employés.					
18 L'entreprise a un système de motivation efficace et équitable.					

قائمة الملاحق

19	L'entreprise s'efforce d'améliorer l'environnement de travail approprié.					
20	L'entreprise fournit tous les équipements de santé et de sécurité professionnelle nécessaires.					
21	L'entreprise effectue une maintenance régulière des machines et des équipements afin de garantir la sécurité des travailleurs.					
22	L'entreprise s'efforce de fournir la formation nécessaire aux travailleurs dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail					
	Paragraphe	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
23	L'entreprise dispose d'un système de gestion des risques.					
24	L'entreprise s'efforce de créer une culture de la santé et de la sécurité au travail.					
25	L'entreprise s'efforce de réduire son impact environnemental.					
26	L'entreprise s'efforce de préserver l'environnement autour des zones de travail.					
27	L'entreprise s'efforce de suivre des pratiques durables et d'utiliser de manière rationnelle les ressources naturelles.					
28	L'entreprise s'engage à respecter les normes environnementales nationales et internationales.					

Notes pouvant être ajoutées :

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة الملاحق

Merci de nous accorder votre temps précieux.

الملحق (10) الأبعاد قبل وبعد التعديل

	Cronbach's alpha	(rho_a)	(rho_c)	(AVE)
customer	0,854	0,855	0,895	0,631
Env	0,875	0,876	0,914	0,727
Finance	0,821	0,832	0,874	0,581
Growth	0,847	0,850	0,887	0,568
Hse	0,876	0,878	0,910	0,669
Hum	0,846	0,851	0,877	0,375
Intangible	0,939	0,943	0,944	0,318
Org	0,897	0,904	0,912	0,384
Process	0,773	0,774	0,869	0,688
Rel	0,832	0,832	0,872	0,461

	Cronbach's alpha	(rho_a)	(rho_c)	(AVE)
customer	0,854	0,854	0,895	0,631
Env	0,875	0,875	0,914	0,727
finance	0,821	0,825	0,874	0,582
growth	0,847	0,848	0,887	0,568
Hse	0,876	0,878	0,910	0,669
Hum	0,779	0,784	0,850	0,533
Org	0,880	0,885	0,904	0,513
process	0,773	0,775	0,869	0,690
Rel	0,815	0,819	0,867	0,523

قائمة الملاحق

الملحق (11): نتائج الفرضيات

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
REL -> strat	0,472	0,473	0,050	9,418	0,000
hum -> strat	0,072	0,074	0,041	1,746	0,081
org -> strat	0,206	0,207	0,053	3,911	0,000
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
intangible -> customer	0,463	0,466	0,043	10,636	0,000
intangible -> env	0,575	0,577	0,037	15,507	0,000
intangible -> finance	0,530	0,534	0,040	13,325	0,000
intangible -> growth	0,562	0,566	0,035	16,012	0,000
intangible -> hse	0,559	0,562	0,040	14,021	0,000
intangible -> hum	0,738	0,739	0,028	26,264	0,000
intangible -> org	0,939	0,939	0,006	149,072	0,000
intangible -> process	0,558	0,560	0,037	15,077	0,000
intangible -> rel	0,870	0,870	0,015	59,333	0,000

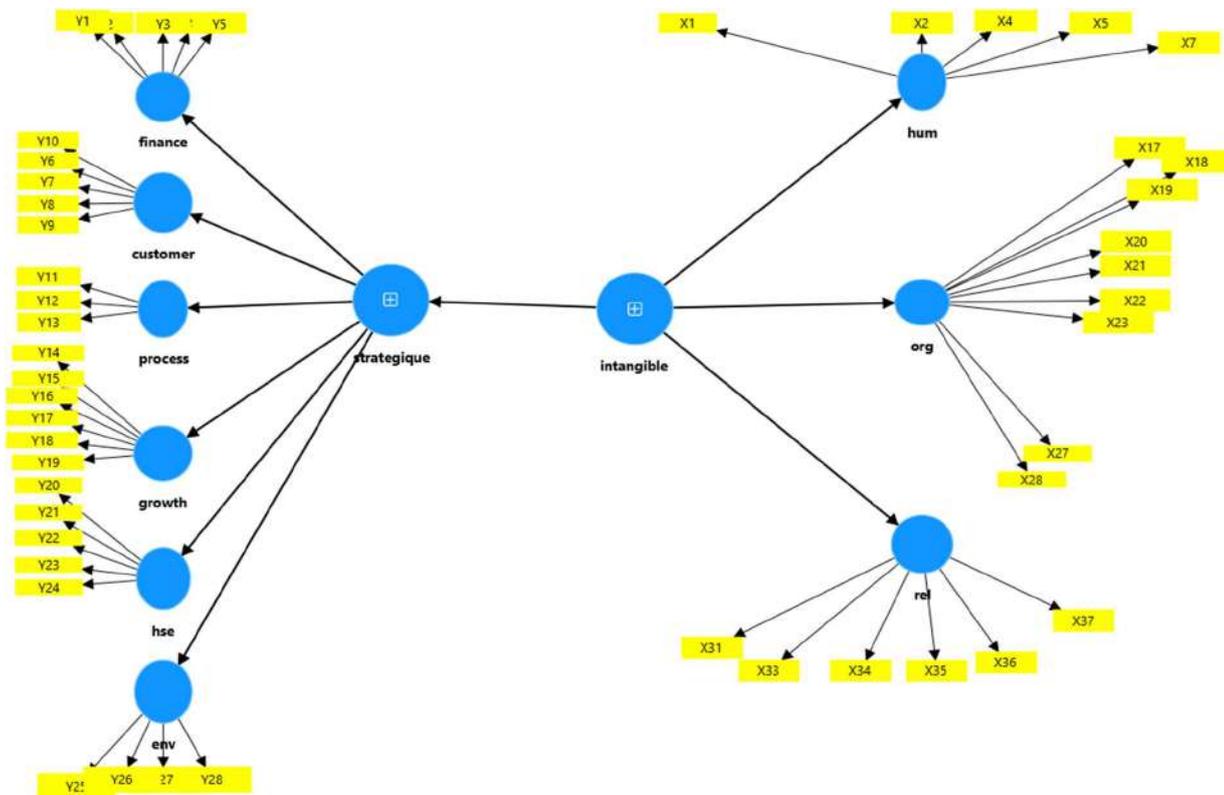
Construct total effects for [strat]

	strat
REL	0,472
hum	0,072
org	0,206

Construct performances for [strat]

	Performance
REL	64,139
Hum	57,428
Org	58,599

الملحق رقم (12) : نموذج الدراسة



الفهرس

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVIII	قائمة الملاحق
XVIII	قائمة الاختصارات
XXI	مقدمة
27	الفصل الأول : الأدبيات النظرية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة
28	تمهيد
29	المبحث الأول : الإطار الفكري للأداء الاستراتيجي
29	المطلب الأول : مفاهيم أساسية للأداء الاستراتيجي
29	الفرع الأول : أصل كلمة أداء استراتيجي
30	الفرع الثاني : التطور التاريخي للأداء الاستراتيجي
32	الفرع الثالث : تعريف الأداء الاستراتيجي
35	الفرع الرابع : خصائص الأداء الاستراتيجي
37	المطلب الثاني : إدارة الأداء الاستراتيجي
37	الفرع الأول : تعريف إدارة الأداء الاستراتيجي
38	الفرع الثاني : أهمية إدارة الأداء الاستراتيجي
39	الفرع الثالث : دورة إدارة الأداء الاستراتيجي
41	المطلب الثالث : أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي
43	الفرع الثاني : أسس بناء نظام فعال لقياس الأداء الاستراتيجي
45	الفرع الثالث : نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

48	المبحث الثاني: أبعاد الأداء الاستراتيجي
48	المطلب الأول : أساسيات حول بطاقة الأداء المتوازن
48	الفرع الأول : تاريخ بطاقة الأداء المتوازن
52	الفرع الثاني : تعريف بطاقة الأداء المتوازن
53	المطلب الثاني : المحور المالي ومحور العملاء
53	الفرع الأول : مفاهيم أساسية حول المحور المالي
56	الفرع الثاني : مفاهيم أساسية حول محور العملاء
58	المطلب الثالث : محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو
58	الفرع الأول : محور العمليات الداخلية
59	الفرع الثاني : محور التعلم والنمو
62	المطلب الرابع: محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي
62	الفرع الأول : أداء الصحة والسلامة المهنية
64	الفرع الثاني : المحور البيئي
69	المبحث الثالث : المرتكزات النظرية للموارد غير الملموسة
69	المطلب الأول : أساسيات المقاربة المبنية على الموارد
69	الفرع الأول : نظريات الإدارة الاستراتيجية
71	الفرع الثاني : تعريف الموارد في اللغة
72	الفرع الثالث : تعريف موارد الشركة
73	الفرع الرابع : تصنيف موارد الشركة
74	المطلب الثاني: مفهوم الموارد غير الملموسة
74	الفرع الأول : تعريف الموارد غير الملموسة والمصطلحات المشابهة لها
75	الفرع الثاني :تعريف الموارد غير الملموسة
78	الفرع الثالث : خصائص الموارد غير الملموسة
79	المطلب الثالث : إدارة الموارد غير الملموسة
79	الفرع الأول : مفهوم إدارة الموارد غير الملموسة
81	الفرع الثاني : طرق قياس وتقييم الموارد غير الملموسة

82	المبحث الرابع : أبعاد الموارد غير الملموسة
82	المطلب الأول : البعد البشري
82	الفرع الأول : معرفة العاملين
86	الفرع الثاني : مهارة العاملين
87	الفرع الثالث : القيم الشخصية
88	الفرع الرابع : الرشاقة الفكرية
88	المطلب الثاني : الموارد التنظيمية
88	الفرع الأول : الثقافة التنظيمية
90	الفرع الثاني : علاقات العمل
91	الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي
92	الفرع الخامس : نظام المعلومات
93	الفرع السادس : الروتين التنظيمي
94	الفرع السابع : الملكية الفكرية
94	الفرع الثامن : الاتجاه الاستراتيجي
94	المطلب الثالث : الموارد العلائقية
94	الفرع الأول : المسؤولية الاجتماعية
95	الفرع الثاني : سمعة الشركة
95	الفرع الثالث : العلاقة مع العملاء
96	الفرع الرابع : العلاقة مع المنافسين
97	المبحث الخامس : العلاقة النظرية بين الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة
97	المطلب الأول : العلاقة بين الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة عبر المدارس الفكرية
98	الفرع الأول : المدرسة الكلاسيكية
98	الفرع الثاني : مدرسة العلاقات الإنسانية
99	الفرع الثالث : المدرسة الحديثة
100	المطلب الثاني : العلاقة النظرية بين الأداء الاستراتيجي والموارد البشرية
101	الفرع الأول : العلاقة بين البعد البشري ومحور التعلم والنمو

101	الفرع الثاني : العلاقة بين البعد البشري ومحور العمليات الداخلية
102	الفرع الثالث : العلاقة بين البعد البشري والمحور البيئي ومحور الصحة والسلامة المهنية
102	الفرع الرابع : العلاقة بين البعد البشري ومحور العملاء
103	الفرع الخامس : العلاقة بين البعد البشري والمحور المالي
103	المطلب الثالث : العلاقة بين الموارد التنظيمية والأداء الاستراتيجي
103	الفرع الأول : العلاقة بين رأس المال التنظيمي ومحور التعلم والنمو
104	الفرع الثاني : العلاقة بين الموارد التنظيمية ومحور العمليات الداخلية
105	الفرع الثالث : العلاقة بين الموارد التنظيمية والمحور البيئي ومحور الصحة والسلامة المهنية
106	الفرع الرابع : العلاقة بين الموارد التنظيمية ومحور العملاء
106	الفرع الخامس : العلاقة بين الموارد التنظيمية والمحور المالي
106	المطلب الرابع : العلاقة بين الموارد العلائقية والأداء الاستراتيجي
107	الفرع الأول : العلاقة بين رأس المال العلائقي ومحور التعلم والنمو
107	الفرع الثاني : العلاقة بين رأس المال العلائقي ومحور العمليات الداخلية
108	الفرع الثالث : العلاقة بين رأس المال العلائقي والمحور البيئي ومحور الصحة والسلامة المهنية
108	الفرع الرابع : العلاقة بين رأس المال العلائقي ومحور العملاء
109	الفرع الخامس : العلاقة بين رأس المال العلائقي والمحور المالي
110	خلاصة الفصل
111	الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة
112	تمهيد
113	المبحث الأول : الدراسات السابقة للأداء الاستراتيجي
113	المطلب الأول : التطور التاريخي للمقالات المنشورة عن الأداء الاستراتيجي
114	المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة
119	المبحث الثاني : الدراسات السابقة للموارد غير الملموسة
120	المطلب الأول : التطور التاريخي للمقالات المنشورة عن الموارد غير الملموسة:
121	المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة
136	المبحث الثالث : مناقشة الأدبيات التطبيقية للأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة

136	المطلب الأول : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
136	الفرع الأول : من حيث هدف الدراسة
137	الفرع الثاني : من حيث مجتمع وعينة الدراسة
137	الفرع الثالث : من حيث نشاط الشركة المستهدفة
138	الفرع الرابع : من حيث البيئة التشغيلية
138	الفرع الخامس : من حيث أداة الدراسة
138	الفرع السادس : من حيث الأسلوب الإحصائي
138	المطلب الثاني : مجال الاستفادة من الأدبيات التطبيقية
138	الفرع الأول : في تحديد منهج وأداة الدراسة
139	الفرع الثاني : تحديد الأسئلة الفرعية والفرضيات
139	الفرع الثالث : تحديد أبعاد الدراسة
141	المطلب الثالث : الفجوة البحثية
142	خلاصة الفصل
144	الفصل الثالث : واقع الأداء الاستراتيجي والموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك
145	تمهيد
146	المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك.
146	المطلب الأول: تعريف صناعة النفط والغاز العالمية
147	المطلب الثاني: مكانة الجزائر ضمن دول الأعضاء في منظمة أوبك
147	المطلب الثالث: التعريف بشركة سوناطراك
148	المبحث الثاني : واقع الموارد غير الملموسة في شركة سوناطراك
148	المطلب الأول : البعد البشري لشركة سوناطراك
149	الفرع الأول : الخصائص الديمغرافية
149	الفرع الثاني : المعرفة
151	الفرع الثالث : مهارات العاملين
15	الفرع الرابع : القيم الشخصية
153	المطلب الثاني: البعد التنظيمي لشركة سوناطراك

153	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي
154	الفرع الثاني : الاتجاه الاستراتيجي
155	الفرع الثالث : نظام المعلومات
156	الفرع الرابع : علاقات العمل
157	الفرع الخامس : الثقافة التنظيمية
158	المطلب الثالث: البعد العلائقي لشركة سوناطراك
158	الفرع الأول : العلاقات مع المنافسين
159	الفرع الثاني : العلاقات مع العملاء
160	الفرع الثالث : المسؤولية الاجتماعية
162	المبحث الثالث: واقع الأداء الاستراتيجي لشركة سوناطراك
162	المطلب الأول: محور التعلم والنمو ومحور العمليات الداخلية لشركة سوناطراك
162	الفرع الأول : محور التعلم والنمو
168	الفرع الثاني : محور العمليات الداخلية
170	المطلب الثاني: محور الصحة والسلامة المهنية والمحور البيئي
170	الفرع الأول : الصحة والسلامة المهنية
174	الفرع الثاني : مؤشرات الأداء البيئي
176	المطلب الثالث: محور العملاء والمحور المالي
176	الفرع الأول : محور العملاء
180	الفرع الثاني : الأداء المالي
182	المبحث الرابع: مشاريع التحسين لشركة سوناطراك
182	المطلب الأول: مشروع تحويل الموارد البشرية TRH
183	الفرع الأول : التوظيف
184	الفرع الثاني : التدريب
184	الفرع الثالث : إدارة المسارات المهنية
186	الفرع الرابع : إدارة الأداء
187	المطلب الثاني : مشروع تنفيذ نظام SAP

188	المطلب الثالث: مشاريع في مجالات مختلفة
190	خلاصة الفصل
191	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
192	تمهيد
193	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
193	المطلب الأول: منهج ومبررات اختيار الميدان الدراسة
193	الفرع الأول: منهج الدراسة
193	الفرع الثاني: أسباب اختيار شركة سوناطراك كميدان للدراسة
194	المطلب الثاني: عينة ومجتمع الدراسة
194	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
194	الفرع الثاني: عينة الدراسة
196	المطلب الثالث: مصادر جمع البيانات
197	المبحث الثاني: بناء وتصميم نموذج الدراسة
198	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية
198	الفرع الأول: تحديد الموارد البشرية
199	الفرع الثاني: تحديد الموارد التنظيمية
200	الفرع الثالث: تحديد الموارد العلائقية
202	الفرع الرابع: تحديد أبعاد الأداء الاستراتيجي
202	المطلب الثاني: نموذج الدراسة
202	الفرع الأول: تقديم نموذج الدراسة
203	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
205	المطلب الثالث: خطوات تطبيق الدراسة
206	المبحث الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
206	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة
206	الفرع الأول: برامج وأساليب التحليل الإحصائي
207	الفرع الثاني: وحدات القياس ومقياس الدراسة

208	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
208	الفرع الأول : الاستبانة
215	الفرع الثاني : الأدوات الثانوية لجمع البيانات
215	المبحث الرابع : قياس وتقييم أداة الدراسة
215	المطلب الأول : صدق وثبات أداة الدراسة
215	الفرع الأول : صدق أداة الدراسة
216	الفرع الثاني : ثبات أداة الدراسة
216	المطلب الثاني : تقييم التوزيع الطبيعي
217	المطلب الثالث : تحليل القيم المتطرفة
218	المطلب الرابع : وصف خصائص عينة الدراسة
219	خلاصة الفصل
220	الفصل الخامس : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
221	تمهيد
222	المبحث الأول : عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
222	المطلب الأول : عرض النتائج الوصفية لموارد غير الملموسة
222	الفرع الأول : عرض النتائج الوصفية لموارد البشرية
225	الفرع الثاني : عرض النتائج الوصفية لموارد التنظيمية
228	الفرع الثالث : عرض النتائج الوصفية لموارد العلاقاتية
230	المطلب الثاني : الأهمية النسبية لأبعاد الموارد غير الملموسة
231	المطلب الثالث : عرض النتائج الوصفية لأداء الاستراتيجي
231	الفرع الأول : عرض النتائج الوصفية للمحور المالي
232	الفرع الثاني : عرض النتائج الوصفية لمحور العملاء
234	الفرع الثالث : عرض النتائج الوصفية لمحور العمليات الداخلية
235	الفرع الرابع : عرض النتائج الوصفية لمحور التعلم والنمو
236	الفرع الخامس : عرض النتائج الوصفية لمحور الصحة والسلامة المهنية
237	الفرع السادس : عرض النتائج الوصفية للمحور البيئي

238	المطلب الرابع : الأهمية النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي
239	المبحث الثاني: تقييم النموذج القياسي والبنائي للدراسة
239	المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي
239	الفرع الأول : تقييم الصديق التقاربي للنموذج الأولي للدراسة
249	الفرع الثاني : تقييم نموذج الدراسة بالاعتماد على المكونات الهرمية ذات المرحلتين
250	الفرع الثالث : تقييم المصادقية التمايزية
255	المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي
255	الفرع الأول : تقييم التداخل الخطي بين المباني
256	الفرع الثاني : تقييم معاملات المسار
263	الفرع الثالث : تقييم معامل التفسير
264	الفرع الرابع : تقييم معامل التأثير
266	الفرع الخامس : الملاءمة التنبؤية Q^2
267	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة
267	الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى
269	الفرع الثاني : اختبار الفرضية الثانية
271	الفرع الثالث : اختبار الفرضية الثالثة
272	الفرع الرابع : اختبار الفرضية الرابعة
274	المطلب الرابع : مصفوفة الأداء والأهمية
275	المبحث الثالث : تفسير نتائج الدراسة
275	المطلب الأول : تفسير نتائج التحليل الإحصائي لاتجاه عينة لدراسة نحو متغيرات الدراسة
275	الفرع الأول : تفسير نتائج التحليل الإحصائي لاتجاه عينة الدراسة نحو واقع الموارد غير الملموسة في المديریات التابعة لنشاط الإنتاج -شركة سوناطراك-
279	الفرع الثاني : تفسير نتائج التحليل الإحصائي لاتجاه عينة الدراسة نحو واقع الأداء الاستراتيجي في المديریات التابعة لنشاط الإنتاج -شركة سوناطراك-
283	المطلب الثاني : تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
283	الفرع الأول : تفسير نتائج الفرضية الأولى

286	الفرع الثاني : تفسير نتائج الفرضية الثانية
289	الفرع الثالث : تفسير نتائج الفرضية الثالثة
291	الفرع الرابع : تفسير نتائج الفرضية الرابعة
291	الفرع الخامس : تفسير نتائج الفرضية الخامسة
292	المبحث الرابع : إطار مقترح لتنمية الموارد غير الملموسة وتعظيم إسهامها في تحقيق الأداء الاستراتيجي
292	المطلب الأول : تحليل SOWT ANALYSIS
292	الفرع الأول : نقاط القوة
293	الفرع الثاني : نقاط الضعف
295	الفرع الثالث : الفرص
295	الفرع الرابع : التهديدات
298	المطلب الثاني : تعريف النموذج المقترح
298	المطلب الثالث : خطوات تطبيق النموذج المقترح
304	خلاصة الفصل
305	خاتمة
310	قائمة المصادر والمراجع
333	قائمة الملاحق
360	الفهرس