



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: أنظمة معلومات و مراقبة التسيير

بعنوان:

الاستثمار في رأس المال الفكري و دوره في

تحسين أداء المنظمة

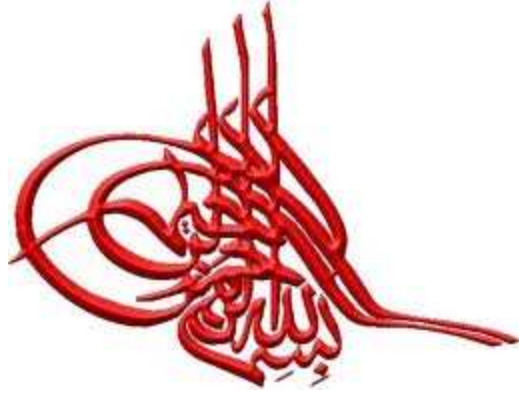
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010

نوفشت واجيزت علنا بتاريخ: 25 جوان 2013

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة/ شريفة رفاع	أستاذ محاضر -1-	جامعة ورقلة	رئيسا.....
الدكتور/ إلياس بن ساسي	أستاذ محاضر -1-	جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا.....
الدكتور/ أحمد بن عيشاوي	أستاذ محاضر -1-	جامعة ورقلة	مناقشا.....
الدكتور/ محمد زرقون	أستاذ محاضر -1-	جامعة ورقلة	مناقشا.....

السنة الجامعية: 2013 - 2013



".... وَ عَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُنْ تَعْلَمُ وَكَانَ

فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا"

إهداء

في رحاب المولد النبوي الشريف الذي يحتوينا جلاله تغمرنا روحانيته أشرف أن أرفع عملي هذا و أنا أنحني إجلالا و تواضعا أمام
أشرف من وطئ الثرى حبًا و عرفانا و تقربا إلى الله جل و علا:

....إليك يا سيدي يا رسول الله

إلى من تحملا لفتح الهواجر و عذ الطوى لأنعم بوارف الظلال و أنتعم بأطايب الطعام:

..والداي الكريمين أمد الله في فسحتيهما و أقر عيني برضاهما....

إلى من تحملت معي طريق طلب العلم بشقائه و تعب و نصبه، فلم تتأفف و لم تتبرم:

...زوجتي المصون أجزل الله لها الثواب و العطاء.....

إلى مُهَج الروح و روض الفؤاد و فلذات الكبد:

أنفال، سلمى، إسرائ، إبراهيم الخليل حفظهم الله و جعلهم شامات بين أترابهم و رفع مقامهم في الدارين.....

إلى كل أفراد عائلي و أبناء أخواني و كل من تربطني به و شيجة نسب أو مصاهرة.....

إلى إخواني الذين لم تلدهم أمي.....

إلى رفقائي في درب طلب العلم و أخص منهم دفعة أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير 2009

إلى كل من علمني حرفا أو غرس فيّ خلقا أو خصني بمودة.....

أهدي ثمرة جهدي مع رجاء بالتوفيق و القبول.....

أمين

نور الدين

شكر و عرفان

"رب أوزمني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن اعمل صالحا ترضاه و أطع لي في ذريتي
إني تبته إليك و إني من المحسنين"

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

و لأنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، و لأنه ما كان لهذا العمل يتم لولا أفضال أناس بعد الله جل و علا.....

فإنه يطيب لي و يسعدني و يثلج صدري أن أتقدم بكل آيات الشكر و العرفان و الامتنان إلى الدكتور إلياس بن ساسي الذي أمدني من منابع علمه الغزير، و أعقد على من فيوضات معرفته الواسعة و ما تواني لحظة في إرشادي و تصويب أخطائي و مساعدتي في كل ما طلبت منه قبل و بعد تكرمه عليّ بقبول الإشراف على هذا العمل ملتصبا في سعة صدره العفو عن إعتابي إياه طيلة فترة البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء اللجنة الموقرين على ما بذلوه من جهد و عناء في قراءة مذكرتي المتواضعة و إثرائها بملاحظاتهم و مقترحاتهم القيمة التي لا أشك البتة في أنها تزيد في رصانة البحث و قيمته العلمية.

و الشكر موصول للأستاذين الفاضلين الدكتور محمد فوزي شعوي و الأستاذ رمزي صياغ على إفادتهما القيمة لي في تحليل نتائج الاستبيان.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل زملائي في دفعة أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير على العون المادي و المعنوي و أخص بالذكر منهم: مولاي عبد القادر الجيلالي، محمد، خالد بن ساسي، بشير، خالد رجم، و كل أفراد الدفعة دون استثناء متمنيا لهم التوفيق و السداد.

ولا يفوتني أن أشكر كل الإطارات و العاملين في سوناطراك بمختلف مديرياتها على ما بذلوه لمساعدتي في إجراء الدراسة الميدانية و التي ما كان لها أن تتم بعد توفيق الله دون عونهم و مساعدتهم إضافة إلى كل العاملين الذين ساهموا في الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان.

ولا يفوتني أن أقدم خالص شكري و امتناني للأخ الغالي و الصديق العزيز صديق علي المساعدات الكبيرة التي بذلها لمساعدتي في إنجاز هذا العمل وفقه الله و سدد خطاه.

و الشكر موصول لكل من ساعد في إنجاز هذه المذكرة فلن تستطيع صفحات هذه المذكرة أن توفيكم أقداركم.

الملخص:

إن الانتقال الذي عرفته اقتصاديات أغلب الدول من عالم "الذرات"، الذي يمتاز بخصائص كمية ونوعية مميزة، فيزيائية و ملموسة، إلى عالم "البتات" Bits، الذي يتألف من نبضات إلكترونية تنتقل بين عقد الشبكات المعلوماتية، في عالم افتراضي لا نستطيع الإمساك بمفرده، تسود فيه أنشطة جمع المعلومات، وتوليد المعرفة، وإدارة النظم المعرفية التي تتحكم بكل صغيرة وكبيرة من حياتنا الجديدة، كل هذه الأمور مجتمعة باتت تحتتم ضرورة التفكير برأس المال الفكري والموجودات المعلوماتية بمنظور جديد، وضرورة تأسيس اقتصاد جديد يستطيع توفير أدوات ومعايير تصلح لقياس قيمتها.

وبرغم الدور الكبير الذي تلعبه الموجودات المرتكزة إلى المعرفة في تعميق الأداء إن على المستوى الكلي أو الجزئي، إلا أن الكثير من الدول و المنظمات تغفل هذا الموضوع، وتعتمد إلى تقييم أدائها بالرجوع إلى المؤشرات التقليدية لعملية الإنتاج. و يتألف رأس المال الفكري لدى جمهرة المنظرين من رأس المال البشري، و رأس المال الهيكلي، و رأس المال الزبوني؛ و للاستثمار في هذه المكونات الثلاثة أثره الواضح على أداء المنظمات؛ و هذا ما سوف نحاول أن نستجليه من هذه الدراسة من خلال فصلين نظريين يتناول الأول الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، في حين يتناول الثاني مفاهيم حول الأداء و علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري به؛ أما الفصل الثالث فيتناول إسقاطا للمفاهيم التي تناولها القسم النظري على واقع الحال في مؤسسة سوناطراك خلال الفترة 2005-2010 و قد استعنا ببعض الوسائل الإحصائية مثل برنامج SPSS النسخة 16 و MS Excel 2010 لدراسة العلاقة بين بعض مكونات متغيرات الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

رأس مال فكري؛ رأس مال بشري؛ رأس مال هيكلي؛ رأس مال زبوني، أنظمة معلومات، أداء.

Résumé :

La transition connue dans l'économie des pays de nos jours du monde des atomes caractérisés par des caractéristiques quantitatives et qualitatives distinguées, physiques et concrètes vers le monde des « BITS » constitué d'impulsions électroniques traversant des nœuds informatiques, dans un monde virtuel qu'on ne peut pas détenir ses unitaires, et qui permet la collecte des informations, la création de savoir, et la gestion des systèmes de savoir qui commandent tous les détails de notre vie ; tous ces facteurs rendent nécessaire de penser au capital intellectuel, d'un nouveau point de vue, et de construire une nouvelle économie qui peut fournir des outils et des normes capables de mesurer leurs valeurs.

Et malgré le rôle important que jouent les intangibles, dans l'amélioration de la performance des organisations, sur le plan macroéconomique, mais aussi sur le plan microéconomique, plusieurs organisations et pays ne donnent pas assez d'importance à ce sujet, et opte pour l'utilisation dans les méthodes traditionnelles pour mesurer la performance.

Le capital intellectuel est constitué selon la plus part des théoriciens de trois composantes : le capital humain ; le capital organisationnel ; et le capital relationnel ; et l'investissement dans ce capital permet d'augmenter considérablement la performance de l'organisation ; et c'est ce qu'on va essayer de mettre en évidence dans cette étude qui comporte deux chapitres théoriques, dont le premier met en évidence l'aspect théorique du capital intellectuel avec ses divers approches ; le deuxième discute la performance et ses différents constituants et approches ainsi que le lien entre elle et l'investissement dans le capital intellectuel; tandis que la partie pratique de l'étude est dédiée à la projection des concepts vus dans la partie théorique sur l'entreprise SONATRACH pendant la durée 2005-2010 tout en faisant appel à des outils statistiques tels que SPSS V.16 et MS Excel pour étudier le lien entre quelques constituants des variables de notre étude.

Mots clé : capital intellectuel ; capital humain, capital organisationnel ; capital relationnel ; systèmes d'informations ; performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	
IV	الاهداء.....
V	الشكر.....
VI	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الاشكال البيانية.....
X	قائمة الاختصارات والرموز.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....

الفصل الاول: المقاربات النظرية لرأس المال الفكري

03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري.....
30	المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري.....
45	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري.....

الفصل الثاني: علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بأداء المنظمة

63	المبحث الأول : عموميات حول الأداء.....
89	المبحث الثاني: علاقة رأس المال الفكري بأداء المنظمة.....
96	المبحث الثالث: علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بأداء المنظمة.....

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك في الفترة 2005-2010

108	المبحث الأول: تقديم للمؤسسة وعرض متغيرات الدراسة.....
123	المبحث الثاني: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في راس مالها الفكري.....
138	المبحث الثالث: تأثير الاستثمار في راس المال الفكري على الاداء في سوناطراك.....
157	المبحث الرابع: تحليل نتائج الاستبيان.....
175	الخاتمة.....
177	المصادر والمراجع.....
180	الملاحق.....
188	الفهرس.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
09	الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي.....	الجدول رقم 01-1
25	مكونات رأس المال الفكري حسب Sveiby.....	الجدول رقم 02-1
67	مؤشرات قياس الأداء بعدي الكفاءة والفعالية.....	الجدول رقم 01-2
113	تطور عدد العاملين في سوناطراك.....	الجدول رقم 01-3
124	يبن الميزانية الإجمالية للتدريب و التكوين.....	الجدول رقم 02-3
127	المحاور الكبرى لسياسة الموارد البشرية لسوناطراك.....	الجدول رقم 03-3
128	مستهدفات سياسة الموارد البشرية في سوناطراك.....	الجدول رقم 04-3
143	معدلات دوران الأصول.....	الجدول رقم 05-3
149	معدل دوران القيمة المضافة إلى الاستثمارات المادية و المعنوية.....	الجدول رقم 06-3
157	خصائص عينة الدراسة.....	الجدول رقم 07-3
158	أعمار عينة الدراسة.....	الجدول رقم 08-3
158	المستوى الدراسي لعينة الدراسة.....	الجدول رقم 09-3
159	الدرجات الوظيفية لعينة الدراسة.....	الجدول رقم 10-3
159	سنوات الخبرة لعينة الدراسة.....	الجدول رقم 11-3
160	الأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة.....	الجدول رقم 12-3
161	مقياس ليكارت الحماسي.....	الجدول رقم 13-3
161	معاملات ألفا كرومباخ لفقرات الاستبيان.....	الجدول رقم 14-3
163	ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي.....	الجدول رقم 15-3
164	محور الثقافة التنظيمية.....	الجدول رقم 16-3
165	محور القيم التنظيمية.....	الجدول رقم 18-3
166	محور المعتقدات التنظيمية.....	الجدول رقم 19-3
167	محور التوقعات التنظيمية.....	الجدول رقم 20-3
168	محور الاتجاهات التنظيمية.....	الجدول رقم 21-3
169	محور المعايير و المقاييس.....	الجدول رقم 22-3
170	محور الاداء الوظيفي للعاملين.....	الجدول رقم 23-3

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	دورة تحويل الأصول إلى سيولة (Converting assets to cash cycle).....	الشكل رقم: 1-1
14	موارد المنظمة.....	الشكل رقم: 2-1
22	إنشاء قيمة الأعمال (Business value) من خلال نظام المعلومات :كفاءة نظام المعلومات...	الشكل رقم: 3-1
23	الربط بين رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي.....	الشكل رقم: 4-1
25	نظرة شاملة لرأس مال المنظمة.....	الشكل رقم: 5-1
26	التمثيل المفاهيمي لمختلف مكونات رأس المال اللامادي.....	الشكل رقم: 6-1
26	دور المورد البشري في بناء المنظمة.....	الشكل رقم: 7-1
27	مكونات رأس المال البشري.....	الشكل رقم: 8-1
28	رأس المال الزبوني.....	الشكل رقم: 9-1
29	مكونات رأس المال الهيكلي.....	الشكل رقم: 10-1
36	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها Kaplan & Norton.....	الشكل رقم: 11-1
37	رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن.....	الشكل رقم: 12-1
38	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.....	الشكل رقم: 13-1
46	عملية تكوين رأس المال الفكري في المنظمة.....	الشكل رقم: 14-1
52	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) للاستثمار في اللاملموسات.....	الشكل رقم: 15-1
54	أوجه الاستثمار في رأس المال الفكري.....	الشكل رقم: 16-1
56	تأثير أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.....	الشكل رقم: 17-1
65	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.....	الشكل رقم: 1-2
78	دورة التفوق المقارن.....	الشكل رقم: 2-2
131	صيرورة إعداد القيادات المستقبلية.....	الشكل رقم 1-3
138	تطور الإنتاج لسوناتراك.....	الشكل رقم 2-3
139	تطور رقم الأعمال لسوناتراك.....	الشكل رقم 3-3
140	النتيجة و القيمة المضافة.....	الشكل رقم 4-3
141	معدل المردودية المالية.....	الشكل رقم 5-3
142	تطور إنتاجية المؤسسة.....	الشكل رقم 6-3
142	تطور الربحية في المؤسسة.....	الشكل رقم 7-3
144	تطور الاستثمارات المنجزة.....	الشكل رقم 8-3
144	حجم الاستثمارات المعنوية.....	الشكل رقم 9-03
145	معدل دوران ميزانية التدريب و التكوين إلى الاستثمارات الكلية.....	الشكل 10-03
146	معدل دوران نتيجة الاستغلال إلى الاستثمارات الكلية.....	الشكل 11-03
147	تطور القيمة المضافة.....	الشكل رقم 12-3
147	تطور القيمة المضافة/الأموال الخاصة.....	الشكل رقم 13-3

140تطور كل من القيمة المضافة/الأصول والقيمة المضافة /رقم الأعمال	الشكل 3-14
141القيمة المضافة/مجموع الاستثمارات	الشكل 3-15
142ميزانية التدريب والتكوين	الشكل 3-16
143تطور نسبة القيمة المضافة/التدريب والتكوين	الشكل 3-17
143تطور نسبة ميزانية التدريب و التكوين إلى الكتلة الأجرية	الشكل 03-18
144تطور نسبة مصاريف المستخدمين إلى رقم الأعمال و القيمة المضافة	الشكل 03-19
144تطور نسبة المتدربين إلى إجمالي العاملين	الشكل 03-20
145تطور نسبة ميزانية التدريب و التكوين إلى الكتلة الأجرية	الشكل 03-21

قائمة الاختصارات و الرموز

البيان	الرمز
رأس المال الفكري	IC
إدارة العلاقة بالزبون	CRM
تسيير سلسلة الإمداد	SCM
نظام تخطيط الموارد	ERP
العائد على الأصول	ROA
منظمة التعاون الاقتصادي	OECD
معدل عائد الاستثمار البسيط	AR
إدارة المعلومات	IM
تكنولوجيا المعلومات	IT
إدارة المعرفة	KM

قائمة الملاحق

البيان	الرمز
الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	ملحق - 1
سياسة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك	ملحق - 2
أهم السياسات الكبرى لمؤسسة سوناطراك	ملحق - 3
ميثاق الصحة و الأمن و السلامة HSE لمؤسسة سوناطراك	ملحق - 4
نسخة من الإستبيان باللغة العربية	ملحق - 5
نسخة من الإستبيان باللغة الفرنسية	ملحق - 6
جدول حسابات النتائج للسنة المالية 2007	ملحق-7
جدول حسابات النتائج للسنة المالية 2008	ملحق-8
جدول حسابات النتائج للسنة المالية 2009	ملحق-9
جدول حسابات النتائج للسنة المالية 2010	ملحق-10

المقدمة

1. توطئة:

تَشهدُ بيئة الأعمال، مع بدايات الألفية الثالثة، تغييرات جذرية غيرت كثيرا من الثوابت و أتت على الكثير من القوانين و الأسس التي يقوم عليها الاقتصاد. و لا عجب، فنحن نعيش الجيل الجديد من الاقتصاد أو ما يسمى الاقتصاد المبني على المعرفة، و الذي أذت و تؤدّي تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال و أنظمة المعلومات الحديثة الدور المحوري في تحديد معالمه و كشف خباياه، فلم تعد السلع و الخدمات المرتكز الأساسي الذي يقوم عليه الاقتصاد، بل جاءت المعلومات و المعرفة لتأخذ مكانها؛ و لم تعد قيمة المؤسسات و الشركات تقاس بما لديها من موجودات مادية من آلات و معدات و مواد أولية أو مصنعة، بل أصبح المحدد الرئيسي للقيمة السوقية للمنظمة هو موجوداتها اللأملموسة أو ما يصطلح عليه ب"رأس المال الفكري أو المعرفي"، و أصبحت الموجودات الملموسة لا تتعدى على الأكثر 10% من قيمة كبريات الشركات العالمية مثل (Google ; GE ; HP ; Facebook...)، ومن هنا تظهر أهمية تناول هذا المفهوم الجديد بالدراسة و التحليل.

و يعتبر موضوع رأس المال الفكري من المفاهيم الناشئة التي أسالت الكثير من الحبر و استرعت اهتمام أغلب الباحثين في علوم التسيير و الإدارة مما جعل الكثير من الهيئات الأكاديمية و منظمات الأعمال تستثمر أموالا طائلة في سبيل تناوله بالدراسة و التحليل و التعاطي معه من زوايا و وجهات نظر مختلفة بغية تسليط الضوء على الجوانب المظلمة منه علها تستفيد منه بشكل فعال و تسخره في خدمة أهدافها، فقد أصبح من المسلم به أن الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري هو أقصر طريق يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها و تجسيد مخططاتها.

و قد تشعبت آراء الباحثين و المنظرين بشأن هذا المصطلح الناشئ مما جعلهم لا يتفقون على تعريف محدد يضعه في سياق مفاهيمي موحد، ذلك أن لكل من هؤلاء وجهة نظر و مقاربة خاصة به تنطلق من خلفيته الفكرية و اتجاهاته المفاهيمية فتعريف المسير لهذا المفهوم يختلف عن تعريف المحاسب له، و تعريف هذا الأخير له يختلف بدوره مع تعريف رجل التسويق له، و كل هؤلاء يختلفون مع اختصاصي أنظمة المعلومات في تعريفه، و هذا ما جعل التعريفات تتخذ اتجاهات مختلفة تماما قد تصل في نظر غير المختصين في هذا الموضوع إلى حد التناقض و التضاد.

و من أهم المفاهيم المقترنة برأس المال الفكري نجد إدارة المعرفة و التي تُعنى في أهم جوانبها بجمع و تخزين و تبويب و نشر المعرفة في منظمة ما و من أهم أهدافها استخلاص المعرفة من أذهان الاختصاصيين أو من يسمون بعمال المعرفة و تبويبها و من ثم جعلها في متناول مستحقيها في كافة أرجاء المنظمة حتى لا تكون هذه الأخيرة مهددة بشكل من الأشكال لدى مغادرة هؤلاء لها بشكل أو بآخر، و هو ما يساهم أيضا بشكل فعال في نقل المعرفة بين الأفراد مما يفعل تراكمية هذه المعرفة و من ثم فعاليتها و جدواها حيث تنتقل من الفرد إلى المجموعة.

جدير بالذكر أن عمليات إدارة المعرفة تعتمد بشكل شبه كلي على مجموعة متطلبات من أهمها نظام المعلومات و الشبكة الداخلية للمنظمة و كذا مختلف الأدوات و البرمجيات التي تسيير الوظائف الأساسية للمنظمة، فيم يعتبر الأفراد ذوو الكفاءات المتميزة

ركنا أساسيا من أركان إدارة المعرفة، كل هذا يدفعنا إلى القول بأن إدارة المعرفة تمثل في جوهرها عملية أساسية من عمليات تسيير رأس المال الفكري للمنظمة و هو ما يفسر الارتباط الوثيق بين هذين المفهومين الناشئين.

بناء على كل ما تقدم، تتضح أمامنا معالم إشكالية البحث و التي تتلخص في التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن للاستثمار في رأس المال الفكري أن يساهم في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك للفترة الممتدة بين 2005 و 2010؟

و يتفرع هذا التساؤل بدوره إلى تساؤلات جزئية تساعد على تفكيك الإشكالية الرئيسية و الإحاطة بها و هي:

1. ما هي أهمية رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد اللامادي بالنسبة للمنظمات ؟
2. ما هي أفضل طريقة لقياس رأس المال الفكري؟
3. هل هناك علاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و أداء المنظمة؟
4. ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية كأحد مقومات رأس المال الفكري و الأداء الوظيفي؟
5. ما هي أهم مظاهر استثمار شركة سوناطراك في رأس مالها الفكري و هل كان لذلك من أثر على مستويات أدائها المختلفة؟

2. فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية التي يتمحور حولها بحثنا هذا، نقدم بين يديه فرضيات نحاول دراستها لتتوصل في نهاية الأمر إلى إثباتها أو نفيها، و تتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

1. برزت أهمية رأس المال الفكري نتيجة التحول من الاقتصاديات الملموسة إلى الاقتصاديات غير الملموسة؛
2. تعتبر المعلومات المتاحة للمسير مفتاحا أساسيا يستند إليه هذا الأخير لدى اختياره مؤشر قياس رأس المال الفكري؛
3. هناك علاقة طردية بين الاستثمار في رأس المال الفكري بمختلف مكوّناته و أداء المنظمة؛
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي؛
5. ساهم استثمار سوناطراك في رأس مالها الفكري في تعزيز مكانتها بين كبريات المؤسسات النفطية العالمية في الفترة 2005-2010 .

3. مبررات البحث:

من أهم المبررات التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع نذكر:

1. الميل الشخصي للموضوع باعتباره مثيرا و جديدا نسبيا على الأقل في العالم العربي، و الرغبة في استكمال البحث الذي بدأته في مرحلة الليسانس و الذي تناول العلاقة بين إدارة المعرفة و أداء المنظمة (حالة مؤسسة سوناطراك)؛
2. الاهتمام بما يتعلق بالموارد البشرية تسييرا و تنمية ذلك أنها حجر الزاوية في رأس المال الفكري إذ لا يمكن التحدث عن رأس المال الفكري دون إعطاء حصة الأسد لرأس المال البشري و الذي يتحدث عنه أحد أبرز منظري الإدارة (Peter Drucker) فيقول: "إن تسيير الأفراد و ليس تسيير الأشياء هو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للإدارة التنفيذية"؛
3. الشعور بأهمية رأس المال الفكري و من ورائه رأس المال البشري؛ يقول دراكر: " إن أي مؤسسة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان" و تتنامى الأهمية مع التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي عموما و الجزائري خصوصا؛
4. مكانة سوناطراك في الاقتصاد الوطني و كذا حجمها الذي يحتم عليها امتلاك آليات فعالة من شأنها التحكم و بشكل جيد في تسيير مواردها البشرية التي تربو عن المائة ألف، و مختلف عملياتها التي تجري في مصانع تمتد بامتداد التراب الوطني الذي يقارب الثلاثة ملايين كلم² ، و علاقتها بالمتعاملين الخارجين الذين يتوزعون على القارات الخمس و الداخلين الذين يمثلون أغلب النسيج الاقتصادي الوطني؛ ولن يتسنى لها هذا دون امتلاك رأس مال فكري قوي و متجانس و متماسك و العمل على صيانتها و الاستثمار فيه باستمرار؛
5. قابلية الموضوع للبحث، فهو حديث نسبيا و آفاق البحث فيه واسعة بشكل كبير و واضح.

4. أهداف البحث و أهميته:

إن العمل البحثي يحتم على كل من يتخذه وسيلة أن يحدد أهدافا يتبغي تحقيقها من وراء عمله؛ و تتأكد هذه الضرورة بتأكد الأهمية التي يكتسبها الموضوع، لذا، و عملا بهذه القاعدة، فإننا نتوخى من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1. التعرف على طبيعة رأس المال الفكري و وضعه في سياقه المفاهيمي؛
2. الوقوف على أهم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أهم مكونات رأس المال الفكري و محاولة معرفة أهم الفروق بينها؛
3. معرفة تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على أداء المنظمات؛
4. تحديد العوامل التي تحكم الأداء و أهم أقسامه و كميّات قياسه؛
5. تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي؛
6. تحديد العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و أداء المنظمة.
7. الفحص الواقعي و الميداني لهذه العلاقة.
8. يمكن أن يسترعي هذا البحث اهتمام المسيرين و يوجه بالتالي أنظارهم إلى الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره أهم موجودات المنظمة بل و ثروتها الحقيقية؛

أما أهمية الموضوع محل الدراسة فتمليها الاعتبارات التالية:

1. التحديات و الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية، و على رأسها مؤسسة سوناطراك خصوصا تسارع التطور الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، و الذي يجعل من مواكبته حتمية لا مناص منها للصمود في بيئة الأعمال التي تطبعها المنافسة الشرسة و الأتأكد و ذلك عن طريق الاستثمار في رأسمالها الفكري ممثلا في رأسمالها البشري، و نظام المعلومات لديها، و كذا علاقاتها بالمعاملين الخارجين زبائن كانوا أو موردين؛
2. أصبحت نظم المعلومات الحديثة، و الموارد البشرية، و تسيير علاقة الزبون (CRM) و هي مكونات رأس المال الفكري، حجر الزاوية في العملية التسييرية للمنظمة برمتها، و بالتالي وجب الاهتمام بها و تحديثها وفق التسارع الذي تعرفه التكنولوجيا في عصرنا هذا؛
3. الاهتمام المتزايد للمؤسسات الرائدة عالميا برأس المال الفكري و دفع المال في الاستثمار فيه بسخاء نظرا لعائداته الأكيدة.

5. حدود الدراسة المكانية و الزمانية:

اخترنا أن نتناول في دراستنا مؤسسة سوناطراك على اعتبار أنها كبرى الشركات الجزائرية و تملك من الآليات و الوسائل الحديثة و الموارد البشرية ما يؤهلها لتبوء صدارة المنظمات على الصعيد الوطني و الإفريقي بل و تنافس الشركات العالمية العاملة في نفس الحقل.

و يتناول موضوع دراستنا مؤسسة سوناطراك الأم و ليس مجمع سوناطراك.

أما الحدود الزمانية فقد تناولنا الفترة الممتدة بين 2005 و 2010 و هي في اعتقادنا كافية لتتبع تطور الاستثمار في رأس المال الفكري و رصد آثاره و يعود اختيارنا لهذه الفترة إلى اعتبارات أهمها:

1. أن المؤسسة أخذت منحى الاستثمار في رأس المال الفكري و تبنى المفاهيم التسييرية الحديثة مع منتصف العقد الأول من الألفية الثالثة أي حوالي 2005؛
2. أن مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري لم تظهر آثاره و استعمالاته إلا حديثا و هذا ما سنتعرف عليه في القسم النظري للدراسة؛
3. أن المؤسسة اعتمدت العمل بالنظام المحاسبي المالي في 2010 في حين أنها كانت تعتمد على النظام المحاسبي الوطني قبل ذلك و هذا شكل لنا نوعا ما عائقا في تحليل بعض المعطيات؛
4. أن آخر التقارير السنوية ظهورا هو تقرير 2010 و لما يَرَّ تقرير سنة 2011 النور إلى حين كتابة هذه السطور.

6. المنهج المستخدم في البحث:

بغرض دراسة إشكالية موضوع البحث، و تحليل أبعادها، و الوقوف على مدى صحة الفرضيات المقدمة، إعتدنا في الجزء النظري على المنهج الوصفي و هو المنهج الأمثل في مثل هذا النوع من الدراسات، بغية الإحاطة بالموضوع و وضعه في سياقه المناسب.

أما الجزء التطبيقي، فقد اعتمدنا فيه على دراسة الحالة، بغية إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة سوناطراك إضافة إلى استبيان حاولنا من خلاله معرفة مدى ارتباط الثقافة التنظيمية مع الأداء الوظيفي حسب عاملي مؤسسة سوناطراك مستعينين بمجموعة من الأدوات الإحصائية و البرمجيات التي تساعد في عملية تحليل البيانات.

و قد كانت لنا إضافة إلى هذا بعض المقابلات الغير رسمية مع عاملين بالمؤسسة محل الدراسة في مختلف المستويات (عمال، إطارات، إطارات سامية).

7. أدوات الدراسة و مصادر البيانات:

تتمثل الأدوات و المصادر التي اعتمدنا عليها في هذه الدراسة في:

الدراسة النظرية (المسح المكتبي) و الغرض منها الوقوف على ما تناولته المصادر و المراجع بأنواعها (حديثة و قديمة، محلية و أجنبية، إضافة إلى المجالات و المقالات و الدراسات السابقة و كذا بعض مواقع الإنترنت) في ما يتعلق بالخلفية النظرية بالموضوع بغية الإحاطة به نظريا حتى نتمكن من إسقاط النتائج التي تحصلنا عليها في القسم النظري على القسم التطبيقي؛

الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك و استخدمنا فيها:

- التقارير و الإحصاءات التي تم الحصول عليها من مختلف مصالح المؤسسة و كذا من تقاريرها السنوية، و مختلف وثائقها من دوريات و نشرات و تقارير و أيام دراسية و ملتقيات...؛
- الاستبيان: في محاولة لاستجلاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي حسب آراء عاملي سوناطراك.
- المقابلة: لمعرفة بعض الأمور التي لم نتمكن من الحصول على معلومات بشأنها لجأنا إلى أسلوب المقابلة و بشكل غير رسمي مع بعض الموظفين و الإطارات لتزويدنا بها.
- كما استعنا في دراستنا بمزيج من أدوات الإحصاء من خلال استخدام برنامجي EXCEL , SPSS النسخة 16 لتحليل نتائج الاستبيان و معالجة البيانات و كذا وضع الجداول الإحصائية لمختلف المؤشرات المالية المدروسة.

8. صعوبات البحث:

تركزت الصعوبات التي واجهناها في بحثنا بشكل خاص في دراسة الحالة أين واجهتنا صعوبات عديدة، منها إمكانية إجراء التربص لفترة كافية، علاوة على تعذر الحصول على بعض المعطيات و البيانات، إضافة إلى ذلك كبر المساحة الجغرافية للمؤسسة و هو ما مثّل عائقاً حقيقياً أمامنا أثناء إجراء الاستبيان، و الذي حتم علينا التنقل بين مختلف أرجاء المؤسسة ما اضطرنا إلى الاقتصار على كبريات المديريات الجهوية لها (حاسي مسعود، حاسي الرمل، المديرية المركزية بالعاصمة) كونها تتوفر على حجم من العاملين يمكن تعميم نتائجه على مجموع العاملين في المؤسسة ككل.

علاوة على ذلك شكلت حداثة الموضوع عائقاً آخر تمثل في عدم وجود تعريف موحد و متفق عليه لهذا المفهوم الإداري إضافة إلى عائق آخر واجهنا في ترجمة بعض العبارات الدقيقة من اللغتين الانجليزية و الفرنسية.

9. تقسيمات البحث:

من أجل إعطاء الموضوع محل ما يستحقه من بحث و تمحيص و قصد الوقوف على النقاط المفصلية في البحث و وضعها في سياقها، و بغرض الوصول إلى نتائج تثبت أو تنفي الفرضيات التي استهّلينا بها هذا البحث قمنا بتقسيم الدراسة جزئين: نظري و تطبيقي؛ يشتمل الجانب النظري على فصلين و التطبيقي على فصل واحد و قد بنينا خطة البحث على النحو التالي :

1. مقدمة تناولت إشكالية البحث و أهم محاوره و مشتملاته، تلتها ثلاثة فصول لتنتهي الدراسة بخاتمة لخصت أهم نتائج البحث النظرية و التطبيقية لتخلص بعد ذلك إلى جملة من التوصيات فاتحة المجال بعد ذلك لأفاق البحث التي يمكن من خلالها إثراء هذه الدراسة و تميمها؛ و فيما يلي نظرة مقتضبة على أهم فصول البحث:

2. الفصل الأول: و يتناول المقاربات النظرية لرأس المال الفكري و فيه تعرضنا إلى الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري و أهميته و تطوره التاريخي؛ ثم أهم المقاربات التي تناولت هذا المفهوم الجديد، لنتناول بعد ذلك أهم أساليب قياس رأس المال الفكري لنتتهي بعد ذلك كله إلى الاستثمار في رأس المال الفكري و تطويره.

3. الفصل الثاني: علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بأداء المنظمة و يتناول الأداء و أهم المفاهيم المتعلقة به و أقسامه و كيفية تقييمه لنتناول بعد ذلك علاقة رأس المال الفكري بمكوناته بأداء المنظمة؛ لنتطرق في نهاية الفصل إلى علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بأداء المنظمة؛

4. الفصل الثالث: و هو عبارة عن دراسة ميدانية على مؤسسة سوناطراك في الفترة الممتدة بين 2005-2010 نسقط من خلالها النتائج النظرية على واقع الحال؛ و فيه تناولنا تقديم المؤسسة و متغيرات الدراسة؛ و تطور الاستثمار في رأس المال الفكري لدى سوناطراك؛ لنتناول بعد ذلك أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة سوناطراك على مختلف مستويات الأداء لديها؛ لنخلص في الأخير إلى تحليل نتائج الاستبيان الذي خصصناه لقياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء التنظيمي؛

الخاتمة و فيها عرض لنتائج الدراسة و اختبار فرضياتها إضافة إلى جملة من التوصيات، لنصل بعد ذلك إلى وضع بعض آفاق لدراسات يمكن من خلالها إثراء جوانب أخرى من الموضوع و التوسع فيه.

الفصل الأول :

المقاربات النظرية لرأس

المال الفكري

تمهيد:

مع تنامي تكنولوجيات الإعلام و الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة و الثورة الحاصلة في المعلومات في ظل ما أصبح يدعى بالاقتصاد المبني على المعرفة تزداد حاجة المنظمات إلى مزايا تمكّنها من البقاء في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها و التي تلعبها المنافسة الشرسة؛ و يتعلق الأمر برأس المال الفكري الذي يتصدر موجودات المنظمة من حيث الأهمية، و سوف نحاول من خلال هذا الفصل أن نضع رأس المال الفكري في سياقه المفاهيمي، ثم ننتقل بعد ذلك إلى أهم الطرق المعتمدة في قياسه، لننتهي بالتالي إلى أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري؛ كل هذا يقع في ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري؛
- المبحث الثاني: أهم طرق قياس رأس المال الفكري؛
- المبحث الثالث: أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس مال الفكري

إن التحولات التي تعرفها اقتصاديات القرن الحادي والعشرين باتت تلمح على المنظمات الحديثة ضرورة التفكير برأس المال الفكري إضافة إلى الموجودات المعرفية بمنظور جديد، وضرورة تأسيس اقتصاد جديد يستلج توفير أدوات ومعايير تصلح لقياس قيمتها.

لقد أصبح واضحاً أن أية معلومة إضافية تستثمر بصورة فعالة في عملية الإنتاج، تنتج زيادة ملموسة في كفاءة الأداء، وتورث المنظمة قيمة إضافية ملموسة، من أجل هذا؛ فإن النجاحات التي تحقها الشركات المعلوماتية - مثل شركة مايكروسوفت يمكن أن تعزى إلى حقيقة كون أية وحدة إضافية للمنتجات أو الخدمات المرتكزة إلى المعلومات Information-Based Product، سينتج عنها زيادة ملموسة بالعوائد.

و سنحاول ضمن هذا السياق وضع مفهوم رأس المال الفكري ضمن إطاره المفاهيمي مع مراعاة أن هذا المفهوم لا يزال في بداياته و لما تتضح بعدُ معالمه النهائية ، ما يفسر تباين بل وفي بعض الحالات ما يبدو تعارضاً في زوايا معالجته، و ذلك من خلال ثلاثة مآلب:

- يتناول المآلب الأول: مفهومه أهميته تلوره التاريخي ؛
- أما المآلب الثاني فيتناول: أهم المداخل التي تناولت رأس المال الفكري ؛
- في حين يتناول المآلب الثالث: تقسيمات و مكونات رأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري و أهميته و تطوره التاريخي:

ظهر مفهوم رأس المال الفكري بعد أن كانت المصادر اللبعية هي الثروة الحقيقية للمنظمة قبل التسعينيات و أصبح ينظر إليه على أنه ممثل حقيقي للقدرة على المنافسة و معياراً محورياً لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. و يبنى مفهوم رأس المال الفكري على اعتباره القدرة التي تملكها المنظمة، و التي يصعب تقليدها من قبل المنظمات المنافسة؛ و هو بذلك يعني:

امتلاك المنظمة لنخبة متميزة من العاملين -في كافة المستويات- لها القدرة على تلوير و تحديث النظام الإنتاجي لدى المنشأة و بلرق متميزة.¹

¹: رابح عرابة و حنان بن عوالي؛ ماهية رأس المال الفكري و الاستثمار في رأس المال البشري؛ الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة؛ جامعة حسيبة بن بو علي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

كما تعرفه شبكة المؤسسات الكبيرة CIGREF و التي أنستت بفرنسا في 1970 و تضم أكثر من 130 شركة كبيرة في مختلف الميادين و التي تهتم بترقية أنظمة المعلومات كمـ []در للإبداع و الأداء بأنه، (أي رأس المال الفكري): يمثل مجموع الأصول الغير مالية و اللاملموسة التي تملكها المنظمة بهدف استخدامها في إنتاج أو التزويد بالسلع و الخدمات.¹

و يعرفه ستوارت بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها ، فالمعرفة لا يمكن أن تـ []بح رأس مال ما لم يتم العثور عليها و استثمارها بحيث يمكن استخدامها لـ []الح المنظمة.²

و يرى الباحث spinder أن رأس المال المعرفي أو الفكري يتمثل في امتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور و كذا القدرة على إعادة تركيب و تشكيل هذا النظام بطرق متميزة؛ و يعبر في بعض الأحيان عن هذا المفهوم بالموجودات المعرفية التي تضم المعلومات و المعرفة المخزنة في الاختراعات و الامتيازات و حقوق التأليف و مخزون الشركة من البيانات و أفكار الموظفين و نظم المعلومات حيث تستخدم هذه الأدوات أو النظم من أجل زيادة و رفع المعرفة لدى الموظفين ؛ و كما كانت الآلات و المـ []انع هي وسائل الإنتاج في عـ []ر الـ []ناعة، أصبح رأس المال المعرفي (الفكري) بمثابة وسائل الإنتاج في منظمات الأعمال و أصبحت صناعة تكنولوجيا المعلومات تلعب الدور الرئيسي في هذا النشاط.³

ويرى Drucker أن رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها إنما يتمثل في رأس المال البشري (Humain Capital) الذي يعد موردا استراتيجيا، يتمثل في مجموعة الموارد و القدرات الخاصة ، و التي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار ، و التحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقته وقدراته، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى منتجات، بينما يتمثل رأس المال الفكري في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة ، بما يمكن المؤسسة من توسيع حـ []تها السوقية وتعظيم نقاط القوة ويجعلها في موقع يمكنها من اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين دون غيره، كما لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتـ []ف به.⁴

و بالتالي لا يشكل كل الأفراد رأس مال؛ إذ يطلق هذا المفهوم فقط بـ []فة خاصة حسب Stewart على قيمة معرفة العاملين و مهاراتهم شرط أن تتـ []ف بما يلي:

- المعرفة المتميزة : بحيث لا يوجد من يملك نفس المهارات أو المعلومات في المؤسسات المنافسة؛
- المعرفة الإستراتيجية : أي أن تكون لتلك المهارات والمعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنا مقابل الحصول عليها جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة.

1 : Capital immatériel - 7 jours pour comprendre ; CIGREF 25/09/2006 ;

http://cigref.typepad.fr/cigref_presse/CommuniquésContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immateriel.pdf consulté le 22/01/2012.

2: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال؛ إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 128.

3: نفس المرجع السابق.

4: سملاي محمد يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير 2005 ، ص 121.

ومن الواضح أن هناك علاقة وطيدة بين المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أن تسيير المعرفة يشجع على تنمية رأس المال الفكري الضمني والصريح وكل ما يرتبط به من عناصر، أي زيادة فهم الأفراد والأدوار الفكرية الأخرى لأهداف المؤسسة، كالربحية وتقديم الخدمات ذات الجودة المتميزة.¹

و هناك من يرى أن رأس المال الفكري هو " تطبيقات الخبرة، تكنولوجيا المنظمة، العلاقات مع الزبائن و المهارات الاحترافية و التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية".²
وبصفة عامة يمكن القول أنه: " المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح".³

و يعرف كذلك بأنه: "مجموع كل ما يعرفه كل فرد في المنظمة و يحقق ميزة تنافسية في السوق".⁴
هذا و يعتبر البعض أن رأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمنظمات إذا تم استثماره بشكل فعال ، لأن الفكرة الموجودة في ذهن العامل لن تكون ذات جدوى إذا لم توضع قيد التنفيذ ؛ فشركة TOYOTA و MICROSOFT لم تصبح عملاقة لكونها أغنى من شركة IBM و GM بل لكونها تمتلك رأس مال معرفي كبير و مهم ؛ لذا يتعين على منظمات الأعمال أن تهتم ببناء و تنمية رأس مالها الفكري كونه مصدر الابتكار وبالتالي التفوق و التميز ؛ إضافة إلى إدارته بشكل فعال.⁵
بالإستناد إلى كل ما سبق يمكن القول بأن رأس المال الفكري (المعرفي) يمثل : "قوة ذات مستوى معرفي عال تملكها مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم تملك قدرة التعامل مع شبكة اتصالات فعالة ونظام معلومات قوي و فعال و كذا علاقات خارجية متميزة مع الزبائن و الموردين، من أجل تحقيق عوائد معتبرة للمنظمة تتفوق بها على منافسيها".

و الشكل الموالي يلخص دورة تحويل الأصول إلى سيولة (Converting assets to cash cycle)

1: نفس المرجع السابق.

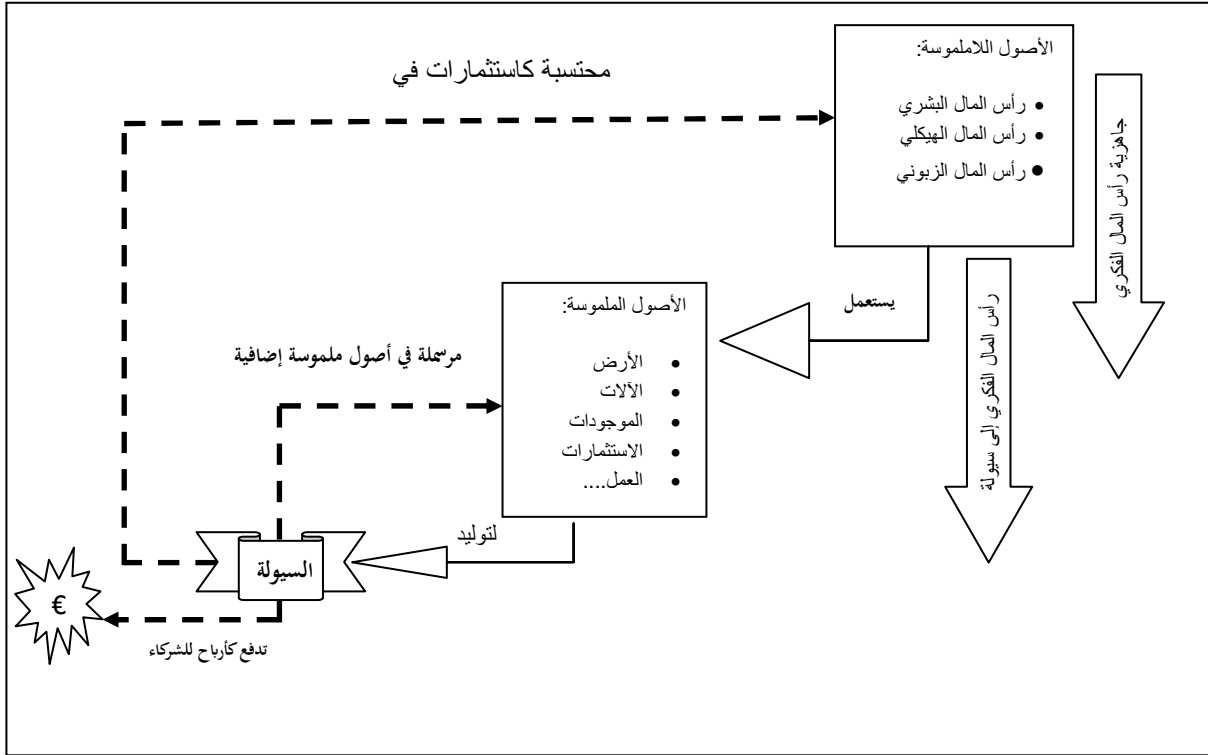
2: Abdullatif SALAH and Fauziah SELAMAT; **Intellectual Capital Management in Malaysian Public Listed Companies** ; INTERNATIONAL REVIEW OF BUSINESS RESEARCH PAPERS.

3: راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2002، ص 363.

4: نفس المرجع السابق، ص 182.

5:حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 129.

الشكل رقم 1-1: دورة تحويل الأصول إلى سيولة (Converting assets to cash cycle).



Source : Abhijit Talukdar, **What is intellectual capital and why it should be measured**, Attanix consulting, 2008, p3 www.attanix.com consulté le 15-05_2012

يوضح الشكل أعلاه كيفية تحويل الأصول على سيولة، بحيث نجد أن الأصول اللاملموسة (رأس المال الفكري) عندما تصبح لديها الجاهزية تستعمل بقية الأصول المادية الموجودة في المنظمة (أرض، استثمارات، آلات...) بغرض توليد الغنتاج و من ثم السيولة و التي تتمثل في:

- جزء يوزع على الشركاء؛
- جزء يتم رسملته و إعادته إلى الأصول الملموسة كاستثمارات؛
- جزء يعاد استثماره في تنمية رأس المال الفكري.

الفرع الأول: تطور رأس المال الفكري:

شهد النصف الأخير من القرن العشرين تطورات جديدة ذات دلالة بالنسبة لمفهوم " رأس المال"، وأولها في مجال الاقتصاد، حيث اتسع مفهوم رأس المال من المحسوس (أو المادي) إلى غير المحسوس ومن الفرد إلى الجماعة؛ ومن أوائل من استخدم هذا المفهوم Becker فرأس المال البشري بالنسبة لبيكر هو مخزن المعرفة Knowledge stock هو الخبرة والتعليم والتي لها تأثير على عمله الإنتاجي، وذلك لتميزه عن مقدرته على العمل اليدوي¹.

1: أحمد أنور بدر، هل يمكن تتحول الأفكار إلى رأس مال دراسة في مداخل و مكونات و منظورات و أدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة فهد الوطنية، مج 16، ع 2، يونيو-نوفمبر 2010، ص 196.

و نشأ تبعاً لظهور مفهوم رأس المال الفكري مجتمع تتمثل موارده الأولية في المعرفة و هو مجتمع المعرفة أو (ما بعد الرأسمالية) كما يسميه Drucker؛ مجتمع يعتمد فيه خلق القيمة على الابتكار و الإنتاجية و ليس على تخصيص رأس المال و العمل؛ و الفئة الرائدة في هذا المجتمع هم العاملون في مجال المعرفة و هم: مديرو المعرفة، و مهنيو المعرفة و عمال المعرفة. ووفقاً ل Drucker و Weggman فإن هناك ثلاث مراحل في تطور الاقتصاد اللامادي :

- المرحلة الأولى: من الثورة الصناعية (1880-1945) :
- و خلالها كانت الشركات تعتمد على المعرفة في إنتاج المواد و السلع؛
- المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الإنتاجية (1880-1945):

و تدعى فترة ثورة الإنتاج حيث كانت الشركات تعتمد خلالها على المعرفة في تحسين سيرورات الإنتاج؛

- المرحلة الثالثة: ثورة التسيير Management revolution (1945 إلى اليوم):

وتعتمد المنظمات خلال هذه الفترة على المعرفة في تحسين المعرفة، و أصبح المديرون مسؤولون على الأداء و التطبيق الأمثل للمعرفة.¹

أما الاهتمام بتسيير الرأس المال الفكري في المؤسسات فقد شهد بدايته مع عقد الثمانينات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون، والمديرون أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسياً لما تحققه المؤسسة من أرباح، فلقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية سببه مقدار ما تمتلك من أصول غير مادية يمكن استغلالها في مجالات وأنشطة متنوعة، والتي لا يتم الحصول عليها فقط من خلال الأموال، الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها.

وبداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة، باعتباره محددًا لميزاتها التنافسية حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار، والابتكارات، وتنميتها

وقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين متراخين، هما مسار المعرفة والقوى الذهنية الذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة، ومسار الاعتماد على الموارد من خلال الاهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية بالمؤسسة.²

و أشار كونيغ Koeing في مقالة له بعنوان "انبعاث رأس المال الفكري : تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة" إلى أن رأس المال الفكري كان الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينات، ولكن نظراً لصعوبة قياسه فقد تدنى الاهتمام به، ولكنه ظهر مرة أخرى لكونه الأساس الذي تم على أساسه بناء مفهوم إدارة المعرفة .

¹ :Andriessen, Daniel, **Making sense of intellectual capital : designing a method for the valuation of intangibles**, Elsevier Butterworth-Heinemann Burlington, USA, 2004, p4.

²: محمد بحضيه سملالي، مرجع سابق، ص 125.

جدير بالذكر أن الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري انتقل إلى العالم العربي منذ منتصف التسعينات الميلادية، و تمثل ذلك في عقد المؤتمرات والندوات التي عاجلت من خلال بعض محاورها موضوع رأس المال الفكري في مختلف أقطار العالم العربي¹.

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري:

مما سبق تبين لنا أهمية رأس المال الفكري و يمكننا بلورة ذلك في نقاط لعل أهمها أن رأس المال الفكري²:

- يُعدُّ السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم ، ذلك أن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء و استمرارية المنظمة ، ويؤكد هذا الاستنتاج الباحث ستewart حين يقول بأن ثلثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية في الولايات المتحدة الأمريكية و البالغ عددها 500 سنة 1954 قد اختفت أو لم تتوسع ، بين عام 1979 و 1994 تراجع عدد المستخدمين في هذه الشركات بنسبة الثلث (من 16.2 إلى 11.6 مليون عامل) وحل محل هذه الشركات الضخمة المتداعية شركات [غير معتمدة على الموجودات المعرفية أكثر من اعتمادها على الموجودات المادية الأخرى، و أبسط مثال على ذلك شركة NIKE للأحذية الرياضية و التي لا تصنع الأحذية بل يقتصر عملها على البحث و التطوير و وضع التصميم و التسويق و تقديم الخدمات المعرفية التي تحقق 334 ألف دولار مبيعات لكل عامل مقابل 248 ألف دولار لكل عامل في الشركات الغنية.
- هو مصدر توليد ثروة للمنظمة و الأفراد معا و في ذلك يقول Quinn أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة Aded Value تشتق من المعرفة و الأكثر من ذلك أن التعلم ينتج عنه قوة في الربح، إذ أن الأفراد ذوي التحصيل الدراسي العالي يزيد دخلهم بنسبة 130 بالمائة عن أقرانهم الذين ليس لديهم تحصيل دراسي .. و في هذا المجال استنتج المصرف الكندي للتجارة (CIB) أن الموجودات غير الملموسة مثل برامج المعرفة من شركة مايكروسوفت Microsoft تكون أفضل في مجازفة الائتمان من الموجودات الملموسة مثل أبنية تكساس للتبضع،
- إن رأس المال المعرفي قادر توليد ثروة خيالية لمنظمات الأعمال من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع، و هذا ما أكدته بحوث مؤتمر رأس المال المعرفي(ICM) ،الذي عقد في نيويورك في حزيران 2000 و أهم ما قيل في المؤتمر أن شركة IBM تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد لبراءات الإختراع³.
- إن المعرفة المتزايدة و المتراكمة هي الثروة الحقيقية للمنظمات -بل و للدول-، وهي محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى (منظمات متعلمة)؛
- أبحاث المنافسة بين الدول قائمة على بناء و تنمية رأس المال الفكري ، و يعتبر العاملون في المنظمات من ذوي الخبرة و المعرفة هم المصدر الرئيس لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم و تقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة؛ إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال و متابعة حركة أسعار الأسهم و الأوراق المالية و العملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة و توظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماسا للحلول الصحيحة؛

¹: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئنة العامة إلى الفئنة المتميزة،

www.hr4422.com/hr4422.html زيارة يوم 2012/01/21.

²: ظاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية و القياس و الإفصاح، ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق.

³: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 29،30.

- إن المعرفة لم تعد أداة في عمليات بناء و تنمية القدرات التنافسية للمنظمات فحسب، بل أصبحت أيضا عنصرا من عناصر المنافسة، و أبسط مثال هو مؤسسة Amazon التي تستخدم تقنيات المعلومات و الاتصالات و التي أضحت تنافس أعرق و أقدم دور النشر العالمية ، ذلك أنها تنافس بالمعرفة، فحلت المعلومات على الحواسيب محل تلال الكتب التي تملأ مستودعات و أرفف دور البيع التقليدية و التي تجمد مخزوننا هائلا من الأموال و تستدعي مبالغ خيالية للتأمينات على السرقات و الحرائق و الجرد...الخ. و بشكل عام فإن المنظمات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة و التخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة.
- يعتبر رأس المال الفكري في عصرنا الحاضر، الثروة الحقيقية للأمم و أساس عملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع و الابتكار، و من بين أهم ما يميزه عن رأس المال المادي هو كونه غير قابل للتقليد، ويتميز بالوفرة لا الندرة لأن العلاقة بين المعرفة و الزمن طردية على عكس العلاقة بين المادة و الزمن¹.
- يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، و هذا ما دعا Jerome Adanes رئيس شركة Shell النفطية إلى القول : "نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة و نعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين للتعلم بشكل أسرع" و على هذا الأساس فإن منظمة Mimi الإستشارية و المتخصصة في إعادة هندسة محطات توليد الكهرباء تقضي من 3 أشهر إلى 6 أشهر في الاستشارة لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية؛ و يقول Jim Noble "نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة و الكفاءة هي المعرفة"².

الفرع الثالث: التمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي:

لا بد من تمييز رأس المال الفكري عن رأس المال التقليدي ذلك أن هذا التمييز سيفيد بشكل أساسي في إدارة و تقييم رأس المال الفكري في المنظمة. و تستند على أبعاد أساسية للتمييز و الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي، و هذا ما يبينه الجدول التالي:

¹: عمر ايت مختار، رأس المال الفكري العربي في عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال "الواقع و الآفاق"، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بو علي، مرجع □ أبق.
²: أحمد ضيف، مجد شتوح، الموارد الفكرية و المعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة؛ مرجع □ أبق.

الجدول رقم 1-1: الاختلاف بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي.

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال التقليدي
التكويني	أثري و غير ملموس Intangible	مادي ملموس Tangible
الوظيفي	يعبر عن عمليات Process	يعبر عن أحداث Events
الزمي	يتوجه نحو المستقبل Futur	يرتكز على الماضي فقط Past only
المحتوى	هو عبارة عن قيمة Value	هو عبارة عن تكلفة Cost
الطبيعة	غير مالي Non financial	نقدي Cash
الديمومة	مستمر Ongoing	وقتي Periodic
الاستعمال	يزيد بالاستعمال Increase with use	ينقص و يستهلك Decrease with use
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة Value Networks	يرتبط بسلسلة القيمة Value chain
النوعي/الكمي	نوعي Quality	كمي Quantity

المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج، عمان 2007، ص 216.

يظهر جليا من الجدول أن قياس رأس المال الفكري مهمة صعبة للغاية مقارنة مع رأس المال التقليدي، ذلك أن للأصول المادية عمرا إنتاجيا محدودا بينما تتمتع الأصول اللامادية بقيمة مفتوحة النهاية Open End Value لكونها قابلة للبيع تكوينا ليست قيمة خفية يمكن استخلاصها من مدخلاتها المباشرة، وإنما هي نتاج مبتكر لشبكة معقدة من القيمة و تحولاتها ناهيك عن كون أصل المعرفة ذاتها مندمجة و ضمنية في المعارف و المهارات المخفية للأفراد و الجماعات.

الفرع الرابع: مبررات تقييم و قياس رأس المال الفكري:

من المعلوم أن مكانة المنظمات في الصناعة و السوق تتغير تبعا لعوامل جوهرية مثل حصة رأس المال المعرفي و كذا قدرات الابتكار التكنولوجي و التنظيمي و الريادة في إبداع القيمة المرتبطة بنماذج الأعمال الجديدة؛ و لم يعد الترتيب التقليدي لأكبر الشركات العالمية كافيا لكشف الصورة الحقيقية للمنظمات بل ظهرت معايير جديدة لترتيب الشركات العالمية وفقا لمؤشرات رأس المال الفكري؛ و الذي من خلاله تراجع شركات كانت كبيرة و ارتقت أخرى لا تتوفر سوى على موجودات مادية ضئيلة قياسا بموجودات الشركات الكبرى في حين أنها تمتلك قيما لا يستهان بها من الموجودات اللاملموسة؛ فمجموعة Microsoft تحتل المرتبة 201 في ترتيب Fortune 500 في حين أنها تحوز المرتبة 3 من أصل 10 من كبريات الشركات على مستوى العالم بالنسبة لرأس المال الفكري؛ و تحتل Intel المرتبة 110 لدى Fortune 500 في حين أنها تحتل المرتبة 6 بالنسبة لرأس المال الفكري.

و يمثل مفهوم رأس المال الفكري نتيجة حتمية للتفاعل بين ثلاث عناصر أساسية هي:

الموارد الانسانية (Human Resources)، و الموارد التنظيمية (Organisational Resources)، و الموارد العلائقية

(Relational Resources)؛ و هو ما سنعرض إليه بالتفصيل في وقت لاحق .

المطلب الثاني: أهم المداخل التي تناولت رأس المال الفكري:

بالنظر لحداثة و أهمية رأس المال الفكري فقد تعددت و تباينت المداخل التي تناولت هذا المفهوم الاداري الذي أصبح حجر الزاوية في العملية التسييرية برمتها و فيما يلي نعرض لبعض هذه المداخل لأنه لا يمكننا الإحاطة بها جميعها في هذه العجالة.

الفرع الأول: رأس المال الفكري من منظور اقتصادي:

تستخدم منظمات الأعمال المعرفة؛ وتنتج كما تستعمل المعلومات؛ وتصوغ الخطط و البرامج؛ تتخذ القرارات؛ توجه السلوكات؛ تتعلم؛ وتبدع؛ وتستخدم معرفة كيف. و تزداد القناعة يوما بعد يوم بأن المورد الأساسي في خلق القيمة هو رأس المال الفكري و كما قال بيتر دراكر P.Drucker: "لم تختف وسائل الإنتاج التقليدية من أرض و عمل و رأس مال؛ لكنها أصبحت ثانوية؛ و أصبح المورد الأساسي الوحيد هو المعرفة".

و قد أدى الاعتراف المتزايد لدور المعرفة و الموجودات اللاملموسة و بيعتها الضمنية، و مدى محاولة فهم مساهمتها في خلق الميزة التنافسية إن على المستوى الجزئي أو الكلي للاقتصاد إلى تحفيز عدة جهات للبحث في مجال الإبداع التكنولوجي و إدارة المعرفة.

و يعود الفضل في تنمية الموجودات اللاملموسة الناتجة في المنظمات إلى التعلم، و التجربة، و نشاطات البحث و التطوير التي ازدهرت في ثمانينيات القرن المنصرم، و التي تشمل عدة أنشطة تتفاعل في مختلف أجزاء المنظمة.

و قد أنشئ أول مختبر للبحث بشكل نظامي في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1876 من طرف توماس إديسون T Edison و في 1886 أنشأ آرثر Arthur D.Little و هو عالم في مجال العلوم التطبيقية مؤسسته التي أصبحت فيما بعد مؤسسة كبيرة للاستشارات تعاملت معها عديد من الشركات الكبرى مثل Eastman Kodak 1893 B.F.Goodrich 1902 Dupont 1900 Dow 1895 G E 1900 و غيرها و قد شكل المختبر الصناعي نقلة نوعية في التاريخ الصناعي للولايات المتحدة الأمريكية في الوقت الذي كانت فيه الاختراعات عبارة عن أعمال فردية.

و ينبع تأسيس نشاط البحث و التطوير بشكله النظامي إلى تزايد حذر المنافسة و الذي يتلبد استراتيجيات استباقية فيما يتعلق بالابداع و الابتكار.¹

و أدركت الكثير من المنظمات أن المخاطر في مجال البحث و التطوير أكثر منها عند استخلاص القيمة من الاصول الملموسة. و قد اصدمت الكثير من المنظمات بمفارقة كونها رائدة في مجال البحث و التطوير لكنها لا تستفيد من أسر القيمة الموجودة في تلك الاستثمارات الضخمة. و قد تم الاستيلاء على ثمرة البحوث و التطوير من طرف المنافسين، إضافة إلى ضياع الكثير من البحوث في أدرج المختبرات. فعلى سبيل المثال قام مركز البحث و التطوير التابع لمؤسسة Xerox بشورة كان لها أثر كبير في الاقتصاد في مجال الحواسيب المحمولة، الشبكات المحلية، و مختلف تقنيات العرض و أصبحت بعد ذلك الخلفية التكنولوجية

¹ : Mie Augier, David J. Teece , **An Economics Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting**, Edited by Bernard Marr, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, pp 3;25.

لحواسيب آبل ماكينتوش Apple Macintosh و قد حقق مساهمو Xerox أرباحا كثيرة إلا أن الأمر انتهى بمعظم المزاي بين يدي منافسيها.

وخلال فترة الثمانينيات و التسعينيات ، ظهر نموذج جديد للبحوث في المنظمات.

- أصبحت وظيفة البحث و التلوير لامركزية بهدف تقريبها من الموظفين. فنجد Intel الرائد في المعالجات تنفق أكثر من بليون دولار سنويا على البحث و التلوير و مع ذلك فهي لا تتوفر على مختبر مستقل ، إلا أنها استثمرت في تسهيل العمليات التصنيعية، و لم تكن تستثمر في البحوث إلا قليلا بل كانت تمويل البحث على مستوى الجامعات؛ وبالتالي فقد ساهمت بشكل فعال في تنمية المعرفة و نشرها على نطاق أوسع.
- كانت عدة منظمات تنظر إلى الجامعات على أنها مصدر البحوث لديها و حافظت على الشراكة و التقارب بينها وبين مراكز البحث و إعادة الهندسة في الجامعات. و يبدو هذا جليا حيث تزايدت نسب البحوث الأكاديمية التي تمويلها الصناعة من 2.7% في 1960 إلى 6.8% في 1995.
- تبنّت المنظمات تحالفات تضم أنشطة البحث و التلوير، والإنتاج، والتسويق؛ لتنمية منتجاتها و الاستفادة من مزايا مكملتها أخرى.
- يتبين لنا مما سلف أنه في نهاية القرن العشرين أخذ نشاط البحث و التلوير و الإنتاج وكذا الاستثمار في الاصول اللاملموسة منحى مختلفا عنه في بداية القرن، حيث أغلقت الكثير من كبريات المنظمات مختبراتها أو حجّمتها بشكل لافت.¹

1. الابتكار و النمو الاقتصادي: لا يعد الإبداع مهما فحسب، بل هو المحرك الاساسي للنمو الاقتصادي ؛ و ظهر ذلك جليا عندما اعتبر سولو Solow في 1957 أن 87% من نمو مداخيل الولايات المتحدة الأمريكية بين 1909 و 1949 قد تم بفضل التقدم التكنولوجي.

و الجديد في نظرية النمو، مقارنة بنظرية سولو 1957 هم أن النمو الاقتصادي على المدى اللويل يفسر، ليس نتيجة للنمو في عدد السكان، بل بتراكم المعرفة. و تنتج المعرفة زيادة في الدخل و بالتالي زيادة مبردة في النمو.

و كما لاحظ رومر Romer 1986 "تؤدي إضافة معرفة جديدة لدى مؤسسة ما إلى آثار إيجابية على إمكانات الإنتاج في المؤسسات الأخرى ، لأن المعرفة لا يمكن التكنم عليها "لويلا"؛ و لعل هذا راجع إلى أن هامش التكلفة لاستعمال المعرفة الجديدة منخفض بشكل ملفت للنظر.

¹: Idem

2. استخلاص القيمة من رأس المال الفكري:

كما سبقت الإشارة إليه فإن استخلاص القيمة من رأس المال الفكري أمر بالغ الصعوبة و المخاطر عنه من استخلاصها من الأصول المادية؛ ذلك أن الملكية الفكرية لا تنتج أي قيمة ما لم يتم استعمالها، لكن قيمتها سرعان ما تتضاعف باستعمالها أو بإضافتها إلى مكونات أخرى.

إجمالاً فإن المعرفة و الأصول اللامادية الأخرى أخذت مكانها في مجال الأعمال كمفتاح أساسي للأداء في المنظومة الاقتصادية. و يفسر امتلاك المعرفة و تنميتها إضافة إلى رأس المال الفكري ظاهرة خلق الثروة و ارتفاع المستوى المعيشي في عالم اليوم؛ ليس لأهمية المعرفة فحسب، بل لتوسع المنافسة في أسواق السلع و الخدمات، و التي أدت إلى تنمية الموجودات الفكرية و كقاعدة للتمييز التنافسي في مختلف قطاعات الاقتصاد.

الفرع الثاني: رأس المال الفكري من منظور استراتيجي:

عرّف Keneeth Andrews استراتيجية المنظمة بأنها: "نمط اتخاذ القرار في الشركة و الذي يحدد و يبرز أهدافها، و مقاصدها، و الذي يضع السياسات الرئيسية و الخطط التي تمكنها من تحقيق أهدافها ؛ و يحدد خط سير المنظمة في مجال الأعمال، و اتجاهها الاقتصادي وكذا توجهها في مجال تسيير الموارد البشرية، إضافة إلى مساهمتها الاقتصادية و غير الاقتصادية التي تحققها لمجموعة المساهمين، و الموظفين، و الزبائن، و المجتمع".

و قد تغير تناول مفهوم الإستراتيجية خلال 20 سنة الماضية، و بهذا التغير ازدادت أهمية رأس المال الفكري كقيمة أساسية في نمو المؤسسات؛ و قد تحول فهم الإستراتيجية من نموذج ينظر إلى المنظمة على أنها علبه سوداء إلى كيان يمكن إعادة تشكيل مكوناته بما يخدم مصلحة المنظمة في السوق.

و غني عن البيان القول بأن أداء المنظمات و خلقها للقيمة ازداد بشكل لافت حين توجهت إلى اعتماد استراتيجيات تستجيب لمتطلبات السوق عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها و إمكاناتها الداخلية؛ لذا عليها أن تنتبه إلى ما تملكه من موارد و أن تعرف كيف تشكلها لتتمكن من إنتاج القيمة؛ في الماضي كانت هذه الموارد تتمثل في الموجودات المادية مثل الأرض، و الآلات، و أو القيم المالية؛ و بالنقلة النوعية التي حولت الأسواق من البائعين إلى المستهلكين و بتطور الموارد و النظرة القائمة على المعرفة للمنظمات، أخذ رأس المال الفكري مكانته كمفتاح رئيسي و موجه لأداء المنظمة و إنتاج القيمة لديها.

و السؤال الملحّ الذي يلحّ نفسه هو: لماذا تنمو بعض المنظمات أحسن من الأخرى؟ جدير بالذكر أن الفكر الاستراتيجي يلحّ وجهتي نظر مختلفتين تركز الأولى على استغلال قوة السوق متخذة توجهها خارجياً ؛ في حين أن الأخرى تركز على الفعالية معلية الأولوية للنظرة الداخلية¹.

¹ : Mie Augier, David J. Teece , **An Economics Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital**: op cit pp28,41.

1. نموذج الاستراتيجية المرتكزة على السوق:

تركز هذه النماذج الإستراتيجية التقليدية على استغلال قوة السوق، مثل قوة المنافسة Porter 1980 و الصراع

الإستراتيجي Sharpiro 1989

ويرى بورتر أن الربحية الاقتصادية هو نتيجة تفاعل قوى خمس تتمثل في:

- قوة البائعين؛
- قوة السلع أو الخدمات البديلة؛
- قوة الموردين؛
- دخول منافسين جدد؛
- المنافسين الحاليين.

فوفقا لبورتر تتلَبب الإستراتيجية التنافسية وجود ردود أفعال هجومية أو دفاعية لخلق موقع دفاعي في السوق لكي

تتواكب بنجاح مع قوى المنافسة و تنشئ أفضل عائد على الاستثمار؛ هذه الإستراتيجيات هي:

- القيادة بالتكلفة؛
- التميز.

أما إستراتيجية الصراع الإستراتيجي فقد [لورها Carl sharpiro] و الذي أشار إلى أن إستراتيجية الاعمال يمكنها أن

تعتمد مقارنة تتخذ من نظرية الألعاب و تقوم الفكرة على تحليل التفاعل التنافسي في [فلماع] ما و تأثيره على السلوكيات و التصرفات و ذلك عن [ريقق] التأثير على البيئة السوقية بأشكال مثل الاعلان مثلا.

و الملاحظ أن كلا الإستراتيجيتين السالفتي الذكر تعتمدان على الميزة السوقية للمنتج، و التي تمكن المنظمة على احتكار

السوق كنتيجة حتمية للحواجز الموضوعية لمنع دخول منافسين جدد¹.

2. نموذج الاستراتيجية المرتكزة على الموارد:

و يعود التفوق في الربحية في هذا النموذج بين المنظمات التي تنوع في هيكله مواردها عن منافساتها إلى الأسلوب الذي

تستغل به هذه الموارد. و تلعب المنظمات [لرقا] مبتكرة في هندسة مواردها و السؤال الذي تلجأه باستمرار هو: هل من تملك المنظمة موارد كافية (مثل الكفاءات و التكنولوجيا...) للحفاظ على مزاياها؟

و من أوائل من رسم معالم الإستراتيجية القائمة على الكفاءات Edith Penrose و التي تبناها فيما بعد Birger

Wernerfelt و Richard Rumelt في 1984 . و ينظر هذا المفهوم إلى المنظمات على أنها كيان غير متجانس يتميز بموارده المتميزة، و قد تزايد دور رأس المال الفكري بشكل لافت في ظل هذه المقاربة.

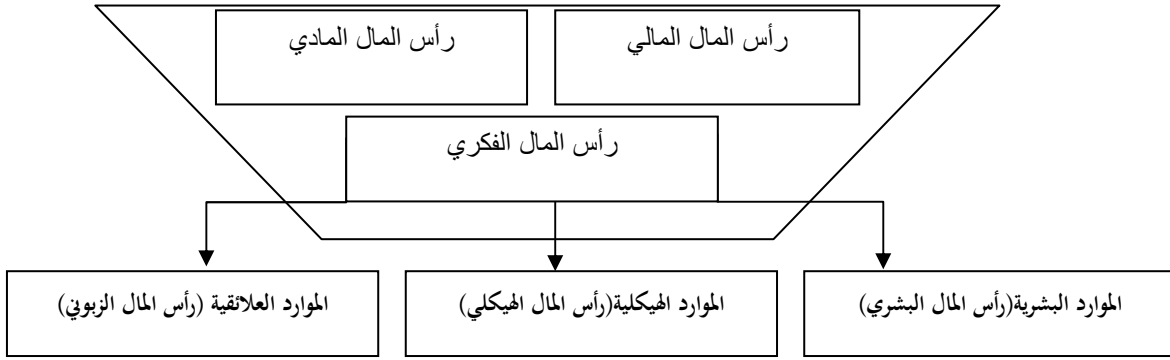
و حسب هذه المقاربة فإن القيمة الناتجة متعلقة بال[ريقة] التي تدار بها الموارد . و في الثمانينيات عرف Hiroyouki

Itami الموارد اللاملموسة بأنها " الأصول المعتمدة على المعلومات " و التي تضم التكنولوجيا، و ثقافة المنظمة، و صورة المنظمة، و

¹: Idem

ثقة الزبائن، وكذا المهارات التسييرية؛ و حسبه فإن السبب وراء النجاح الدائم لأنها الأصول الوحيدة التي بالإمكان استغلالها في الوقت ذاته في مجالات متعددة. و الشكل التالي يبين موارد المنظمة بشكل عام:

الشكل رقم 1-2: موارد المنظمة.



Source : Mie Augier, David J. Teece , **An Economics Perspective on Intellectual Capital**,
Perspectives on Intellectual Capital: op cit p32.

3. الطبيعة الديناميكية لإنشاء القيمة:

إن التقسيم السالف الذكر لموارد المنظمة يعكس الصورة الثابتة لهيكل الموارد. وكما أسلفنا فإن إنشاء القيمة يتطلب تحويل الموارد إلى سلع و خدمات تنشئ قيمة. و ينظر إلى موارد رأس المال الفكري على أنها محركات أساسية للأداء، تتطلب علاقات سببية بين هذه الموارد و عملية إنشاء القيمة¹.

الفرع الثالث: رأس المال الفكري من منظور محاسبي:

في الاقتصادات المتقدمة، تظهر جليا النقلة النوعية من الاقتصاد المبني على الصناعة الذي يعتمد على الموجودات المادية إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الذي يمثل رأس المال الفكري فيه حجر الزاوية حيث يعتبر المفتاح الاساسي للميزة التنافسية، و التفوق الاقتصادي، وكذا إنشاء القيمة لدى المنظمات.

في مجال المحاسبة يصلح بالأصول اللاملموسة (Intangible assets) على القيم اللامادية للموجودات التي يمكنها تحقيق أرباح مستقبلية².

و يبين معيار المحاسبة الدولي 38 المحاسبة و الإفصاح عن الموجودات غير الملموسة التي لم يتم تناولها بالتحديد في المعايير المحاسبية الدولية الأخرى، و ينطبق معيار المحاسبة الدولي 38 بين أشياء أخرى على الإنفاق على أنشطة الإعلان و التدريب و البدء في عملية البحث و التطوير¹.

¹ : Idem

² : Baruch Lev, Leandro Cañibano, Bernard Marr, An Accounting Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: op cit p42.

جدير بالذكر أن لجنة معايير المحاسبة الدولية لعام 1999 عرفت الاصل بأنه مورد تمتلكه المنشأة نتيجة لأحداث سابقة ومن المتوقع أن ينجم عنه منافع مستقبلية لها.

أما مجلس معايير المحاسبة المالية فقد عرف الأصل عام 1985 بأنه منافع اقتصادية متوقع الحصول عليها في المستقبل؛ وقد اكتسبت المنشأة حق الحصول على هذه المنافع أو السيطرة عليها نتيجة لأحداث ماضية.

بناء عليه نجد أن الحد الفاصل لاعتبار العنصر مصروف أو هو أصلا : حق السيطرة ؛ أو الخدمات و المنافع المستقبلية².

فهل يحقق رأس المال الفكري كعنصر شروط اعتباره كأصل؟

عند النظر هل يحقق العنصر تعريف الأصل فإن الانتباه يجب أن يعطى إلى الجوهر الاساسي و الحقيقة الإقتصادية و ليس فقط للشكل القانوني، مثال ذلك عقود الإيجار التمويلية، كما أن الموجود المادي ليس سببا جوهريا لوجود الأصل إذ أن هناك أصولا معنوية، و بناء عليه و على ما سبق من تمييز بين ملكية الاصل و السيطرة على الأصل يمكن القول بأن رأس المال الفكري كعنصر يحقق شروط اعتباره كأصل.

أما من حيث السيطرة فهو حق قانوني إذ تتوفر الكفالة القانونية لهذا الحق بالنسبة لحقوق الإستثمار و ذلك بمقتضى العقد بين المؤسسة و الأفراد بمعنى أن سيطرة المنظمة على الأصل تكون في الغالب نتيجة لحقوق قانونية إلا أنه من الممكن أن يحقق أحد العناصر تعريف الأصل دون أن يكون هناك سيطرة قانونية عليه فعلى سبيل المثال الدراية و المعرفة الفنية و المهارة التي يتم الحصول عليها من نشاط البحث و التطوير يمكن أن تحقق تعريف الأصل إذا تمكنت المنظمة من السيطرة على المنافع المتوقع أن تتدفق منها.

أما فيما يخص بعض المنافع المستقبلية فهناك ارتباط وثيق بين تحمل النفقة و توليد الأصول و لكن ليس من الضرورة أن يتطابق الاثنان، و عليه فعندما تتحمل المنظمة بعض النفقات التي سيتحقق عنها منافع لفتترات مستقبلية فإن هذا يمكن أن يشكل برهانا حاسما على أنه تم الحصول على عنصر يحقق تعريف الأصل.

إن صفة الخدمات المستقبلية تنطبق على رأس المال الفكري إذ تمثل المنافع الاقتصادية الناتجة عن رأس المال الفكري في إمكانية المساهمة بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق تدفقات نقدية للمنظمة، كما يمكن لتلك المنافع الاقتصادية أن تتدفق بعدة طرق كأن يستثمر الأصل البشري بمفرده أو بإضافته إلى أصول مادية أخرى لتقديم خدمات أو إنتاج سلع.

و تختلف الأصول البشرية عن الأصول المادية المملوكة قانونيا في المنظمة في أن للأخيرة قيمة سوقية و يمكن تحويلها أو استخدامها في تسديد الديون في حين أن الأصول البشرية تعمل بالمؤسسة و لا يمكن امتلاكها قانونا و لا يمكن استخدامها لسداد الديون.

¹: وهيبية بن داوية، أمينة امجدى بو زينة، متطلبات القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري و أثره على القوائم المالية لمنظمات الأعمال،، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة؛ مرجع سابق.

²: نفس المرجع السابق.

إن توفر الخصائص السالفة الذكر تؤكد اعتبار الأصول البشرية أصولاً بالمفهوم المحاسبي، و حيث أنه يمكن قياسها مادياً مما يجعل من الممكن ظهور أرصدة للموارد البشرية في القوائم المالية دون الخروج عن المبادئ المحاسبية التقليدية و بالتالي لا بد من استنفادها على عدد من الفترات مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأصل المملوك له نهاية.

و هناك سببان لإدراج الموارد البشرية في المحاسبة :

- أولهما أن العنصر البشري مورد قيم للمنظمة ما دام يقدم خدمات يمكن تحديدها؛
- و ثانيهما أنه تعتمد قيمة العنصر البشري كمورد على كيفية تشغيله ومن ثم فإن الأسلوب الإداري Management يساهم إلى حد كبير في التأثير في القيمة للموارد البشرية.

لكن السؤال الذي يطرح هو: هل تعد الموارد البشرية كأصل في كل مراحل اقتناء هذا الأصل أم أنها تعد في مراحل كأصل و في مراحل كنفقات جارية؟

إن الحد الفاصل في تحديد هل كانت النفقة رأسمالية أم جارية هو مقدار الخدمات المتوقعة من تلك النفقة مستقبلاً فالنفقة يجب أن تعالج كنفقة جارية أو رأسمالية في الفترة التي تتحقق فيها منافعها فإذا كانت هذه لنفقات تعود بالمنفعة للمنظمة لعدة سنوات فيجب أن تعد كأصل من أصول المنظمة، وعندها لا بد من رسملة هذا الأصل؛ أي قياس النسبة من قيمة الأصل التي سوف تستهلك خلال الفترة المحاسبية، و لا بد من التمييز بين الاهتلاك الذي يمثل النقص في الأصول المملوكة كالعقارات و العمارات و الآلات... و بين الاستنفاد الذي يمثل النقص في الأصول غير المملوكة أو ما يسمى بالأصول المعنوية فعلى الرغم من أن شهرة محل ما قد تتزايد مع الزمن عكس باقي الأصول المادية الثابتة التي يطرأ عليها التناقص؛ و عليه فلأن الاستفادة من الأصول البشرية إنما هو استفادة من قيمة الأصل خلال الفترة التقديرية المتوقعة لخدمات هذا الأصل مع الأخذ بالحسبان الحاجة إلى وضع معيار محاسبي معين يحدد فترة زيادة الخبرة للأصل البشري خلال سنوات الخدمة و الفترة التي تبقى عندها الخبرة ثابتة و يمكن أن يكون استنفاد الأصول البشرية مبني على أحد الاعتبارات التالية:

- مدة خدمة الأصل البشري تعادل فترة بقائه فالخدمة لدى المنظمة؛
- مدة خدمة الأصل البشري تعادل فترة بقائه في وظيفة معينة في المنظمة؛
- مدة خدمة الأصل البشري تعادل مدة استمرار معارفهم في التكنولوجيا المتطورة و الجديدة، فإذا كانت معارفهم غير قادرة على مجاراة التكنولوجيا الجديدة فإن قيمتهم كأصل بشري تستنفد بالكامل¹.

الفرع الرابع: رأس المال الفكري من منظور مالي

أضحى ظاهراً للعيان الدور المتزايد لرأس المال الفكري كأحد المكونات الرئيسية لأصول المنظمة في ظل اقتصاد يتحول من الصناعة إلى الخدمات و إلى اقتصاد مبني على المعرفة؛ و مقارنة بغيره من الأصول المادية و المالية للمنظمة تكتنف رأس المال الفكري صعوبة في تحديد معاملته، و قياسه فضلاً عن إدارته و تقييمه؛ و نتناول في ما يلي رأس المال الفكري من منظور مالي:

¹: عبد الله بن صالح و سحنون بو نعجة، أساليب القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة؛ مرجع سابق.

من المعلوم أن القيمة في منظمة ما تنشأ عن تفاعل مختلف مكونات محفظة الأصول لديها؛ و تمول هذه المحفظة مختلف عمليات المنظمة، مما ينتج سلعا و خدمات ؛ إضافة إلى ذلك هناك بعض الأصول ليس لها عوائد فورية ملموسة، ويهدف الاستثمار في هذه الأصول إلى تمكين المنظمة من إنتاج سلع و خدمات مستقبلا، إلا أن هذه العوائد محل مخاطرة و عدم تأكد. و ينتظر من هذه الاستثمارات تأمين و تحقيق نمو مستقبلي؛ لذا فإن:

قيمة المنظمة = قيمة الأصول الموجودة + قيمة فرص النمو المستقبلي نتيجة الأصول الموجودة + قيمة فرص النمو المستقبلية نتيجة الأصول الجديدة.

و كمثال عن فرص النمو المستقبلي نتيجة الأصول الموجودة نأخذ براءة الاختراع الناتجة عن عملية البحث و التطوير القائمة؛ و كمثال عن فرص النمو المستقبلية نتيجة الأصول الجديدة نأخذ المواد التي تكون قد نتجت أو طورت عن الاستثمار الذي يكون قد تحقق نتيجة للبحث و التطوير. و يمثل المكونان الأخيران للمعادلة تراكم الموارد و القدرات الماضية للمنظمة؛ و تمكن فرص النمو المستقبلية المنظمة من إنشاء معرفة جديدة يقودها إلى إنتاج المزيد من السلع و الخدمات و يفتح أمامها أسواقا جديدة؛ و هناك نموذجان لتقييم الأصول اللامادية:

■ النماذج الساكنة:

و هي نماذج تقييم مكونات الأصول الفكرية في زمن معين؛ و تحمل البعد الزمني و كذا البعد التكويني (مكونات الأصول الفكرية) لدى التقييم؛ و من أهمها نجد:

1. Technology Broker
2. Market- or Value-Based Approach
3. Lev's Residual Income Model
4. Tobin's Q

■ النماذج الديناميكية:

و تقييم الاستثمار في الأصول الفكرية كلا على حده في زمن معين؛ و يدخل ضمن هذا التصنيف:

1. Discounted Cash-Flow Model
2. Real Option Models¹

و سنعرض لبعض هذه النماذج لاحقا.

الفرع الخامس: رأس المال الفكري من منظور تسويقي

التسويق نشاط ذو تاريخ طويل، إلا أنه نادرا ما يتطرق منظوره لرأس المال الفكري، مع أنهم كثيرا ما يتحدثون عن تسيير أصول رأس المال الفكري و في مقدمتها العلامات التجارية. و تشكل هذه العلامات التجارية نسبة كبيرة من قيمة بعض المنظمات

¹ : Sudi Sudarsanam , Ghulam Sorwar, Bernard Marr, A Finance Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: op cit pp56,80.

و التي تستثمر مبالغ ضخمة من الموارد في بنائه؛ و يندرج الكثير من الموارد و الإمكانيات تحت رأس المال الفكري، و يتعلق الأمر بتسيير العلاقات مع الزبائن، المهارات الإبداعية، و مهارات التفاوض الخ..

و قد كانت الأسواق في الستينيات تتميز بالتعامل بالسلع الملموسة و كان التركيز حينها على التبادلات الحقيقية؛ على عكس ما يجري في أيامنا من تحول كبير إلى السوق المبني على الخدمات؛ و كان النموذج السائد آنذاك هو نموذج المزيج التسويقي أو ال 4Ps الذي وضعه Mc Carty سنة 1960 .

و حين بدأ قطاع الخدمات يأخذ مكانه؛ بدأت الدراسات الأكاديمية تتناول هذا القطاع في فترة السبعينيات. و ظهر تسويق الخدمات كحقل مستقل من حقول التسويق. و أدخل Grönroos في 1979 مفهوم التسويق التفاعلي interactive marketing مما جعل مفهوم العلاقة بالزبون CRM يظهر للوجود ما يفرض على المنظمات صناعية كانت أم خدمية تحسين علاقتها بزبائنهم، الأمر الذي لم يكن موجودا من ذي قبل؛ و قد أدى تطور قطاع الخدمات إلى تطور تكنولوجيا الاتصال بالموازية؛ مما يجعل الثورة في قطاع الخدمات و كذا في قطاع الاتصالات و جهازان لعملة واحدة.

و تمكّن تكنولوجيا الاتصال المنظمة من تعلم و تخزين المعلومات التي تحتاجها عن عملائها، ما يمكنها من تكييف خدماتها و تطوير علاقاتها بالزبائن.

و تبعا لمفهوم العلاقة بالزبون إتجه التفكير إلى ديمومة هذه العلاقة، و طور Grönroos في 1980 دراسته ليبرر بذلك التكاليف التي تتحملها المنظمة لتكوين و تطوير العلاقة بين المنتج أو الخدمة من جهة و الزبون من جهة أخرى، فظهر ما يسمى بدورة حياة العلاقة بالزبون؛ هذه البحوث التي نمت في سياق اقتصادي أدخلت مفهوم إقتصاد السوق، الذي يعني تحقيق النتائج عن طريق فهم الزبائن و احتياجاتهم بدل التركيز على اقتصاديات الحجم.

و قد بينت الكثير من الدراسات (مثل دراسة Reichheld 1993 و singer 1995 grand & Schle و Wiltron 1998) أن للمحافظة على الزبائن الحاليين أثر إيجابي على ربحية المنظمة؛ في حين أن الحصول على زبائن جدد مكلف جدا بالنسبة لها.

و يمكن بناء علاقة تبادلية للزبائن بحيث تجنبهم تكاليف إضافية كالتبادلات التي لا طائل منها؛

1. قيمة علاقة الزبون:

حاولت عدة مبادرات تقييم العلاقات في منظمة ما؛ و قد طور (Gumesson) مفهوم العائد على العلاقات ROR الذي عرفه كما يلي:

"يمثل العائد على العلاقات ROR المدخيل المالية الصافية الناتجة عن إعادة و صيانة شبكة علاقات المنظمة".

و يمثل ال ROR تحديدا النتيجة المالية الصافي طويلة المدى و الناتجة عن إنشاء علاقات مع الزبائن و صيانتها.

و قد وضع Gumesson الخطوط العريضة لأنواع النتائج المحتملة الناتجة عن مختلف علاقات المنظمة سواء في الحاضر أو في المستقبل، وطبيعتها، وكيفية التفاعل معها؛ علاوة على ذلك، فقد بين مدى الحاجة إلى إدماج أهداف ROR في

الخطط التسويقية العملية وأهمية تحويل الموارد العلاقتية إلى موارد المنظمة الأخرى عن طريق إدخال تفاصيل الاتصال العميل وتواريخ الشراء في نظام إدارة علاقات العملاء.

2. العلامة التجارية و الموارد التنظيمية:

ينبغي أن تطوّر العلامة التجارية بحيث يمكن تقييمها؛ لكن كيف يمكن التوصل إلى ذلك؟

بالنظر إلى عملية إنشاء القيمة و إلى العلامات التجارية ؛ و يوضح Doyle أنه ينبغي توفر أربعة عوامل لأي علامة تجارية حتى تساهم في إنشاء القيمة:

- عرض قيمة جذابة للزبائن ؛
- إشراكها بشكل فعال ضمن الموارد المادية و اللامادية التي تشكل النشاط الجوهري للمنظمة؛
- إمكانية تحقيق عوائد عالية قد تفوق رأس المال؛
- إتباع الإدارة العليا استراتيجيات العلامة التجارية المرتبطة مباشرة بإنشاء القيمة للمساهمين و أصحاب المصالح.

3. قياس العلامات التجارية:

باعتباره أحد الرواد في مجال قياس و تسيير العلامات التجارية يضع Aaker جملة من التدابير لدى قياس قيمة أسهم العلامة التجارية:

- تدابير الولاء: السعر ، الرضا، الولاء؛
- تدابير الجودة المدركة و القيادة: الجودة المدركة، القيادة؛
- تدابير التشابه و التمايز: القيمة المدركة، خصوصية العلامة، الترابط التنظيمي؛
- تدابير الوعي: الوعي بالعلامة،
- تدابير سلوك السوق: الحصة السوقية، الأسعار، مؤشرات التوزيع.

إلا أنه تجدر الإشارة أنه مع اعتماد العديد من المنظمات هذا الأسلوب في تقييم العلامات التجارية كونه الأشهر إلا أنه واجه العديد من الانتقادات و لم يحض بثقة المستثمرين و موجهي الأسواق.

و يمكن لرأس المال الفكري الاستفادة من أفكار كثيرة تتعلق بكيفية تطوير الموارد خصوصا فيما يتعلق بمجال التسويق في جانب العلاقات بالزبائن (الموارد العلاقتية)، و العلامات التجارية (الموارد التنظيمية)، و المهارات التسويقية الخاصة (الموارد البشرية). و يمكن لرأس المال الفكري أيضا أن يستفيد من تطوير التفكير حول موارد العملاء و التركيز على المستهلك¹.

¹ : Lisa Fernström, A Marketing Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: op cit pp82,92.

الفرع السادس: رأس المال الفكري من منظور رأس المال البشري

عرفت مداخل قياس و تسيير رأس المال البشري نجاحا كبيرا في رفع الاهتمام و الوعي بهذا القسم الهام من رأس المال الفكري، على أنه وكما جاء في تقرير Enow-net فإن عملية إنشاء القيمة يتطلب اهتماما بالغا

و سرعان ما اعتُبرت مداخل محاسبة رأس المال البشري HRA و محاسبة و تكاليف رأس المال البشري HRCA كآليات تقنية للقياس و تم تفسيرها على أنها أدوات تقنية متقدمة للقياس بدل الرؤية النمطية التي كانت تنظر إليها على أنها آلية يتم من خلالها التأثير على سلوك العاملين؛ و بالنظر لجمود القواعد المحاسبية التقليدية فإن محاسبة رأس المال البشري تقدم قياسات أكثر دقة ومرونة و مصداقية في قياسها لمختلف الظواهر المحيطة برأس المال البشري. و بالرغم من وضع الكثير من القواعد و الآليات التي تمكن من ضبط و قياس السلوك البشري إلا أنه عادة ما يتم الاستغناء عنها آجلا أو عاجلا ؛ و هذا ما يكون قد حدث لمحاسبة رأس المال البشري و محاسبة و تكاليف رأس المال البشري لأنه قد تم نسيان الهدف الرئيسي من استحداثها و وقعنا في شرك القياس ؛ ذلك أنه لا يمكن بحال قياس السلوك البشري بدقة لكونه ضمنيا وغير ملموس.

و قد طرح كل من Fincham & Rostender تساؤلات حول المغزى الحقيقي وراء فكرة مقياس رأس المال البشري، و توصلا إلى أنه من السداجة بمكان تحديد أطر قياسية لذلك، ذلك أن الأمر لا يمكن أن يخلو من التحيز و الذاتية؛ علاوة على أن القياسات التي يجريها المديرون و إطارات المحاسبة لديهم عادة ما تتم وفق رغباتهم و أهوائهم مما يفضي إلى جدلية مفادها: "من هو المستفيد من تقارير رأس المال البشري"¹.

و يرى البعض أنه ينبغي على نماذج رأس المال الفكري و كذا نماذج رأس المال البشري تقديم معلومات وافية مثل إعطاء توليفة من المؤشرات المحددة بدقة في حين أن هناك من يرى أنه لا داعي لتقديم المعلومات بهذا المستوى من الدقة.

و قد اقترح Fincham & Rostender أن تكون التقارير المتعلقة برأس المال البشري ذات طابع وصفي تحليلي بدلا من تلك التقارير المحاسبية المعتمدة على الأرقام و الأشكال و التكاليف و الأهداف.

جدير بالذكر أن هناك طريقة أخرى يمكن من خلالها تجاوز التضارب الصراعات الحاصلة بين اصحاب المصالح وهي عبارة عن نموذج مطور من نماذج محاسبة رأس المال البشري و رأس المال الفكري يقوم على تحليل الوضعيات يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار مصالح الشركاء و مواقف القوة لديهم؛ و قد مكنت الدراسات في مجال الموارد البشرية و كذا استقلالية و ضيفة الموارد البشرية من تجاوز الصراعات و المصالح المتضاربة كذا تجنبت الوقوع في جدلية قياس السلوك الإنساني.

و تمثل و ضيفة الموارد البشرية في العديد من المنظمات و ضيفة تشغيلية و إدارية في ذات الوقت، و تلعب دورا محوريا كأحد الأطراف الإستراتيجية الواعية بأهمية المورد البشري و الدافعة له في اتجاه إنشاء القيمة المرتكزة على المورد البشري إذ أن الحاجة ملحة أكثر من ذي قبل إلى نظرة متكاملة بشأن الموارد المختلفة للمنظمة و كيفية دمجها لإنشاء القيمة؛ وكذا لفهم تقارير الموارد البشرية بشكل أكثر عمقا².

¹ : Idem.

² : Idem.

الفرع السابع: رأس المال الفكري من منظور أنظمة المعلومات:

تقدم مقارنة رأس المال الفكري مفهومًا جديدًا يمكن من فهم وإدارة وقياس الظواهر اللامادية لمنظمة ما؛ فنظام المعلومات للمنظمة غير مرئي، إلا أن تبني مقارنة تعتمد على رأس المال الفكري يضع بين أيدينا أدوات تمكننا من رؤيته بوضوح.

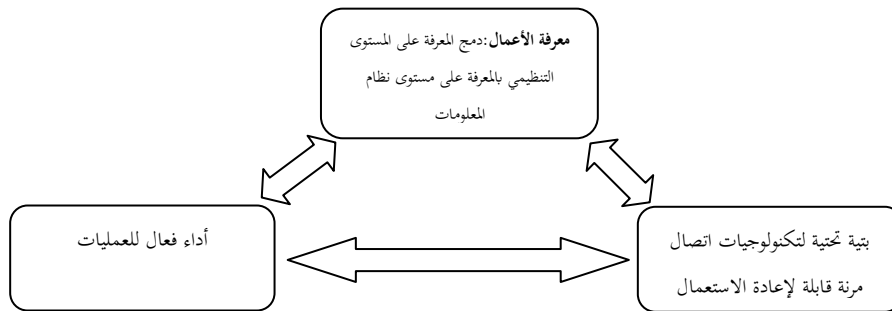
و من خلال المقاربة السالفة الذكر يمكن تقسيم نظام المعلومات إلى محاور رئيسية ثلاث:

- اعتبار نظام المعلومات كأصل من أصول المنظمة (بما في ذلك المعلومات ومنتجات المعلومات و تسيير نظام المعلومات في حد ذاته)؛
- تقييم نظام المعلومات؛
- تفعيل و نشاء الأصول المرتبطة بنظام المعلومات.

و قد نال المحوران الأولان حظًا وافرا من البحث و الإثراء في حين لا يزال المحور الأخير في مراحله الأولى من الأولى من الاهتمام و الدراسة. و تبعا للمفاهيم المبينة أعلاه، ظهر مفهوم كفاءة نظام معلومات المنظمة الذي يتبوأ دوره المحوري في تفعيل و إنشاء أصول نظام المعلومات للمنظمة، و تترجم قدرة المنظمة على إنتاج القيمة لأعمالها بمدى استثمار المنظمة في تقنيات الإعلام (IT) هذه القدرة على إنشاء القيمة من طرف المنظمة غير ملموسة في حد ذاتها إلا أننا نجد أنها ضمن نسيج أغلبية المنظمات.

و هناك نموذج يربط بين الموارد التنظيمية (خصوصا الأفراد و معرفتهم) و تطور القدرة على إنشاء القيمة من طرف المنظمة؛ و يخلو هذا النموذج إلى أن هذه القدرة في حد ذاتها تحكمها تشكيلة من المهارات المتمثلة في الممارسات التنظيمية الناتجة عن تضافر جهود العاملين و الاستفادة من مهاراتهم و خبراتهم.

الشكل رقم 1-3: إنشاء قيمة الأعمال (Business value) من خلال نظام المعلومات: كفاءة نظام المعلومات.



Source : Joe Peppard ,An Information systems Perspective on Intellectual capital, perspectives on Intellectual capital, opcit,p118.

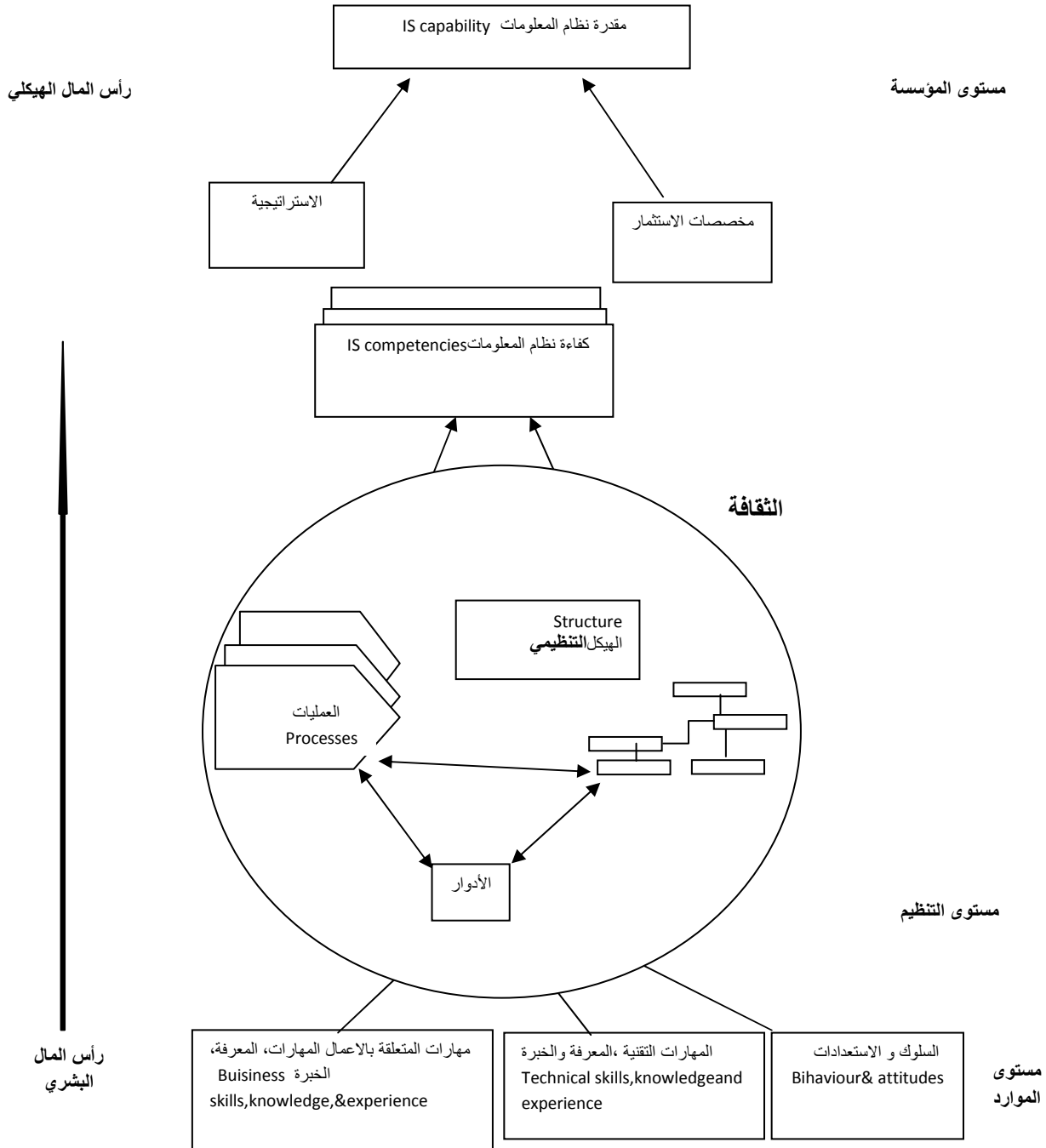
و يمكن تفعيل المعرفة التنظيمية عن طريق نظام الحوافز وكذا نظام التسيير للمنظمة؛ و بما أن المعرفة تقوم على خبرة العاملين و تجربتهم، و مع توفير المنظمة للموارد المادية و الاجتماعية و المالية و الهياكل فيمكننا أن نتحول هذه المعرفة إلى قدرات و مهارات؛ و لا يمكن للمنظمة بحال شراء المهارات و القدرات المرتبطة بنظام المعلومات لديها بل عليها بناءها و تطويرها.

الفصل الأول: المقاربات النظرية لرأس المال الفكري

مما تقدم ذكره، يمكننا استنتاج أن إنشاء القيمة بصفة مستدامة عن طريق تكنولوجيا الإعلام هو نشاط قائم على المعرفة و العلاقة التي تربطه بالتكنولوجيا جد محدودة؛ رغم أن الحلول التي تقدمها التكنولوجيا تجسد بشكل أو بآخر المعرفة التنظيمية.

غير أن المعضلة تكمن في كون المعرفة و المهارات الضرورية لنجاح رافعة إنشاء القيمة عن طريق تكنولوجيا الإعلام ليست مقتصرة على مهام نظام المعلومات للمنظمة، مما يعطينا مؤشرا مفتاحيا عن عدم رضا بعض المنظمات عن نتائج استثمارها في أنظمة المعلومات فيما يتعلق بمستوى إنشاء القيمة لديها؛ و الشكل الموالي يوضح عملية التحول من رأس المال البشري إلى رأس المال الهيكلي:

الشكل رقم 1-4 : الربط بين رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي.



المصدر: Ibid, p119.

في معرض توضيح الشكل الأنف الذكر يمثل تفعيل المعرفة و المهارات لدى العاملين و كذا مشاركتها في مختلف أجزاء المنظمة، و كذا المهارات المكتسبة و تنسيق المعرفة بين مختلف أجزاء المنظمة التحدي الأكبر أمام المسيرين؛ ونظرا لأهمية العمليات السالفة الذكر فقد تم إدراجها في أدبيات أنظمة المعلومات كأحد المتطلبات الأساسية لإنشاء علاقة وطيدة بين نظام المعلومات و العاملين في المستوى التشغيلي.

إن أهمية تكنولوجيا الإعلام في حياتنا الراهنة وكذا دورها المحوري في إنشاء جو من المنافسة يحتم على المنظمات حيابة نظم معلومات قادرة على مواجهة هذه التحديات؛ و بالرغم من أن هذه القدرة التي تميز أنظمة المعلومات تخصص بالبيئة الداخلية للمنظمة إلا أن آثارها تظهر بجلاء على الصعيد الخارجي للمنظمة؛ و ينتج عن ضعف كفاءة نظام المعلومات عائد عن الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال مخيب للآمال.

و تقاس كفاءة نظام المعلومات لمنظمة ما بمدى مساهمة تكنولوجيا الاتصال في الأعمال و المنافسة. و يعد العمل على بناء و تنمية هذه الكفاءة التحدي الأكبر أمام المنظمة.

المطلب الثالث: تقسيمات و مكونات رأس المال الفكري

تبوأ رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد الحديث المني على المعرفة مكانه في هرم اهتمامات الاقتصاد، ذلك أنه سبب رئيس في نجاح أو فشل منظمة ما من منظمات الأعمال سيما تلك القائمة على المعرفة؛ فتزايد الاهتمام به من قبل منطري الاقتصاد و ظهر عدة تقسيمات لهذا المفهوم الناشئ. و سنحاول فيما يلي استعراض أهم تقسيمات هؤلاء لرأس المال الفكري¹:

1. تقسيم (Deaspres&Channvel): و يتقسم رأس المال الفكري حسبها إلى :

- رأس المال البشري: و يشير إلى الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة، سر الصنع، التي يمكن تحويلها إلى قيمة؛ و هذا يوجد لدى الأفراد والنظم و الإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة.
- رأس المال الهيكلي: و هذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة.
- الموجودات العلمية: و هي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات و شبكة التوزيع.
- الموجودات الفكرية: و تعود لأصول الفكرية للشركة و التي تحتاج الشركة بموجبها إلى الحماية القانونية

2. تقسيم (Mckenise& Winkelen): وضع هذان الكاتبان المعادلات التالية:

- رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي؛
- رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي؛
- رأس المال التنظيمي = رأس المال ابتكاري + رأس مال العملية.

¹: منية خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة؛ مرجع سابق.

3. تقسيم (Edvinson&Malone): ويقسم رأس المال الفكري إلى:

رأس مال العملية؛ رأس مال الزبون؛ رأس مال التطوير و التجديد؛ رأس المال البشري.

4. تقسيم (Sveiby): و يقسم أصول رأس المال اللاملموس (الفكري) إلى:

أصول الهيكل الداخلي لرأس المال؛ أصول الهيكل الخارجي لرأس المال؛ أصول الهيكل البشري لرأس المال.

و الجدول التالي يلخص هذا التقسيم:

الجدول رقم 1-2: مكونات رأس المال الفكري حسب Sveiby.

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات و العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون الإستراتيجيون، الجماعات المحلية و كل ما يتعلق بالتميز و السمعة.
الهيكل البشري	القدرات، المعارف، المهارات، القدرات الفردية و الجماعية، قدرات حل المشاكل؛ بقاء الأفراد في الشركة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة و العمليات التي تحقق الرافعة التنافسية و ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، نماذج كيفية القيام بالأعمال، ولقواعد البيانات، الوثائق، حقوق النشر، المعرفة المرمزة الأخرى.

المصدر: منية خليفة، مرجع سابق.

5. تقسيم (Malhorta): و قد قسم رأس المال الفكري إلى:

رأس المال الزبوني؛ رأس مال العملية؛ رأس المال البشري؛ رأس مال التجديد و التطوير.

6. تقسيم (Stewart): و يعتبر هذا التقسيم الأكثر شيوعا استنادا على أدبيات الموضوع المتداولة حاليا

حيث قسمه إلى:

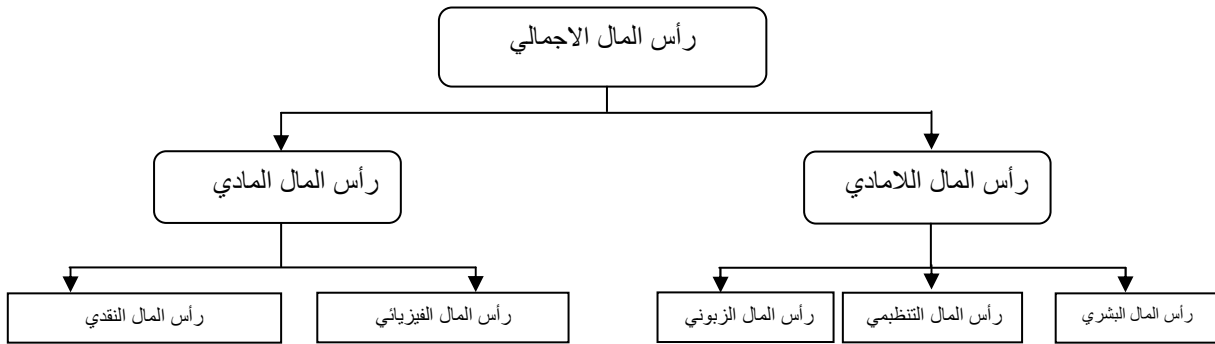
رأس المال البشري؛ رأس المال الهيكلية؛ رأس المال الزبوني.¹

و اعتماد على أشهر التعريفات سنحاول في هذه العجالة تناول مكونات رأس المال الفكري بشيء من التفصيل:

وتقريبا للمعنى نوجز أهم مكونات رأس المال البشري في الشكلين التالي:

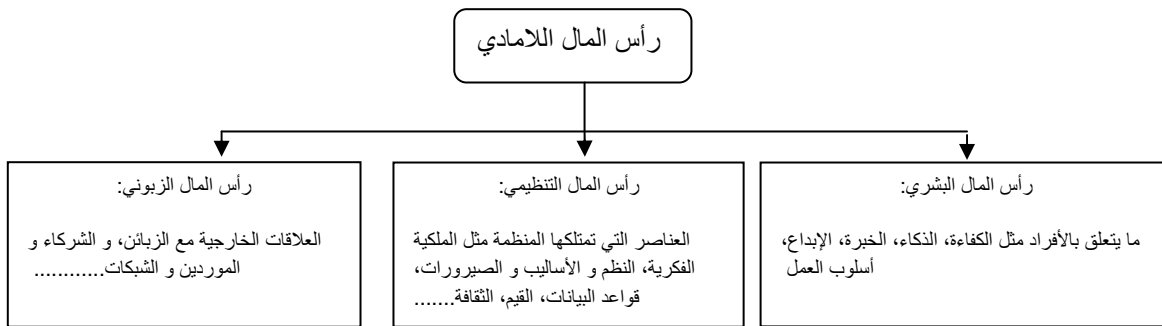
¹: منية خليفة، مرجع سابق.

الشكل رقم 1-5 : نظرة شاملة لرأس مال المنظمة.



Source : Cigref le capital immaterial 7 jours pour comprendre

الشكل رقم 1-6 : التمثيل المفاهيمي لمختلف مكونات رأس المال اللامادي.



Source : Idem.

1. رأس المال البشري:

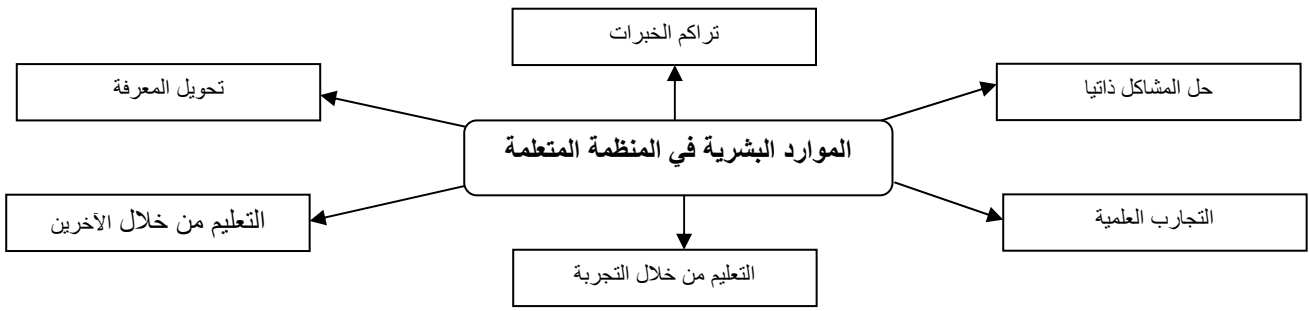
حاولت العديد من المنظمات في عصر المعرفة التحول نحو تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوبا إداريا حديثا عموما يعتمد في أساسه على إدارة المورد البشري بهدف تحقيق نتائج أفضل وأكثر تطورا مقارنة بالأساليب التقليدية؛ ويمكن هذا النمط التسييري الجديد المنظمة من مسايرة الاحداث المتسارعة التي تحيط بالمنظمة والتي يملحها واقع الاقتصاد في أيامنا هذه؛ فتمكن من اتخاذ قراراتها بسرعة تجعلها تسالير المنافسين بل تسبقهم كما كان حال منظمة (Dutshell Royal) وكذا (GE) واللذان قفزتا قفزات نوعية و تحولتا إلى منظميتين متعلمتين (Learning organisations) و كان أساس هذا التغير هو المورد البشري الذي تحول إلى رأس مال فكري. جدير بالذكر أنه ينبغي على المنظمة الاعتناء برأس المال البشري من حيث البناء والاستثمار ، إذ أن كل مهارة أو إضافة يكتسبها الفرد تشكل إضافة حقيقية إلى ناتج المنظمة و تساهم بجلاء في نموها واستمرارها¹.

و قد لا يمكن للفرد أن يحقق قيمة إضافية للمنظمة إلا بعد فترة من الزمن، لذا ينبغي للمنظمة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد و إدارته بشكل سليم، ذلك أنه سيصبح فيما بعد عنصرا هاما ضمن رأس المال الفكري للمنظمة، يحمل معرفة ضمنية ينبغي أن تتحول فيما بعد إلى معرفة تنظيمية (أو منظمية) و الشكل التالي يبين دور المورد البشري في تكوين كل النشاطات التي تساهم في بناء المنظمة المتعلمة²:

¹:Cigref,op.cit.

²: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره،ص 135.

الشكل رقم 1-7 : دور المورد البشري في بناء المنظمة.



المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، مرجع سابق، ص135.

و يتضح لنا من خلال الشكل أعلاه أن المنظمة المتعلمة تعتمد أولاً على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتياً من خلال تزويد المديرين ببيانات تُعالج بعد ذلك و تُحوَّل إلى معلومات باستخدام الأدوات الإحصائية للتوصل إلى الاستنتاجات و الاستدلال، و لتعزيز ذلك، يجب تدريب و تطوير قدرات العاملين، كما أن المنظمة تعتمد على الخبرات العلمية و التجارب ، و تقوم بالتعلم من خلال التفاعل مع بيئتها الخارجية؛ لهذه الأمور و غيرها تتجلى أهمية الاعتناء بالمورد البشري كعنصر أساسي في بناء المنظمة المتعلمة¹.

الشكل رقم 1-8 : مكونات رأس المال البشري.



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

2. رأس المال الزبوني (أو رأس المال العلائقي):

يعد رأس المال الزبوني الثروة التي تكونها المنظمة من خلال علاقاتها مع زبائنها و كذا حقوق ملكية العلامة التجارية و ثقة الزبائن وولائهم لها، و في ظل هذه العلاقة الترابطية التبادلية بين المنظمة ينشأ ما يُصطلح عليه (رأس المال الزبوني) و هذا يحدو بنا للقول أن المنظمات الحديثة قد أحلت مكان العلاقات التقليدية ذات الاتجاه الاحادي بزبائنها علاقات حديثة ذات اتجاهين مع الحفاظ على علاقات مستمرة ترعاها الاتصالات المتمثلة بالمعلومات التقنية و المعرفية.

¹: حسين عجلان حسن، مرجع سابق ص ص136، 134.

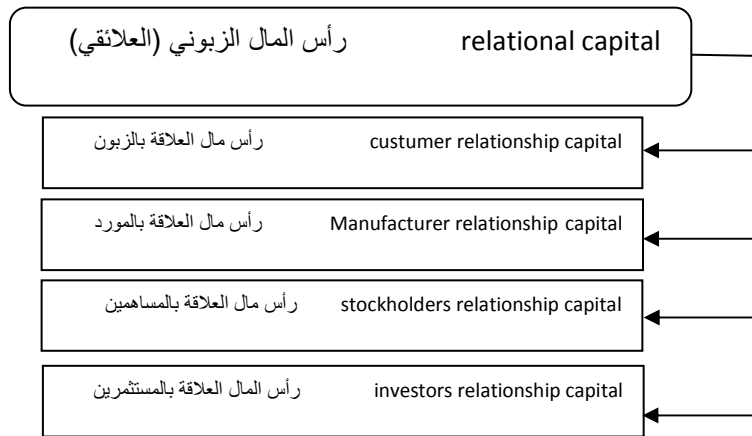
و يمثل الزبون ذو الولاء العالي للمنظمة أصلا من الاصول الهامة التي تساهم في عملية إنشاء القيمة، و جزء مما تمتاز به المنظمة من حقوق ملكية الزبون (Customer Equity) ضمن حقوق ملكية المنظمة الاخرى؛ ويمكن رسم معالم رأس المال الزبوني من خلال الابعاد التالي ذكرها:

- كانت أبحاث البحث و التطوير للمنتجات الجديدة في الماضي مكلفة و بطيئة، و كانت أقسام البحث و التطوير الأكثر تكلفة بالنسبة للمنظمة، و لما انتهجت المنظمات منهجا جديدا تُشرك من خلاله الزبون في تصميم المنتجات الجديدة، جعل ذلك من الزبائن ذوي العلاقات المتميزة و المستمرة مع المنظمة باحثين جددا لمصلحة المنظمة، بل و أصبحوا الأكثر مشاركة في تحقيق القيمة المضافة للمنظمة؛
- إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقة المتميزة مع الزبون بما ينتج نمط الزبائن ذوي الولاء (Loyal Customers) و هم الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة؛
- اعتبر (Drucker) أن هدف المنظمة الأساسي هو جذب الزبائن، و هذا يرتبط أساسا بدور الإدارة في البحث عن أسواق و شرائح سوقية جديدة، سواء بالطرق التقليدية أو بالطرق الحديثة من خلال أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية و ابتكار منتجات و خدمات جديدة، تضطلع إدارة المعرفة بالبحث عنها و تطويرها؛
- التركيز على الزبائن الملائمين (Right Customer) ثم المعتادين و الموالين للمنظمة، و يتم هذا اعتمادا على هرم الزبائن الذي يقوم على أساس أن الزبائن ينقسمون إلى أربعة أقسام من حيث الربحية:

- فئة البلاتين و الفضة الذهبية: و تمثل القسم الأعلى من الهرم و تضم الزبائن ربحية الذين ينفقون أكثر في تعاملهم مع المنظمة ، ولا يكلفونها كثيرا في خدمتهم و المحافظة عليهم؛
- فئة الحديد؛
- الفئة الرصاصية: و تضم الأقل ربحية ثم الزبائن ذوي الشكاوى و الذين لا تبيع منهم المنظمة.

و تفيد دراسة (F.F.Recichnelد) الميدانية أن معاودة الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5%) يزيد من أرباحها بنسبة (25%)¹. و الشكل التالي يعطي صورة مجملية عن أهم مكونات رأس المال الزبوني (العلائقي):

الشكل رقم 1-9 : رأس المال الزبوني.



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

¹: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص137.

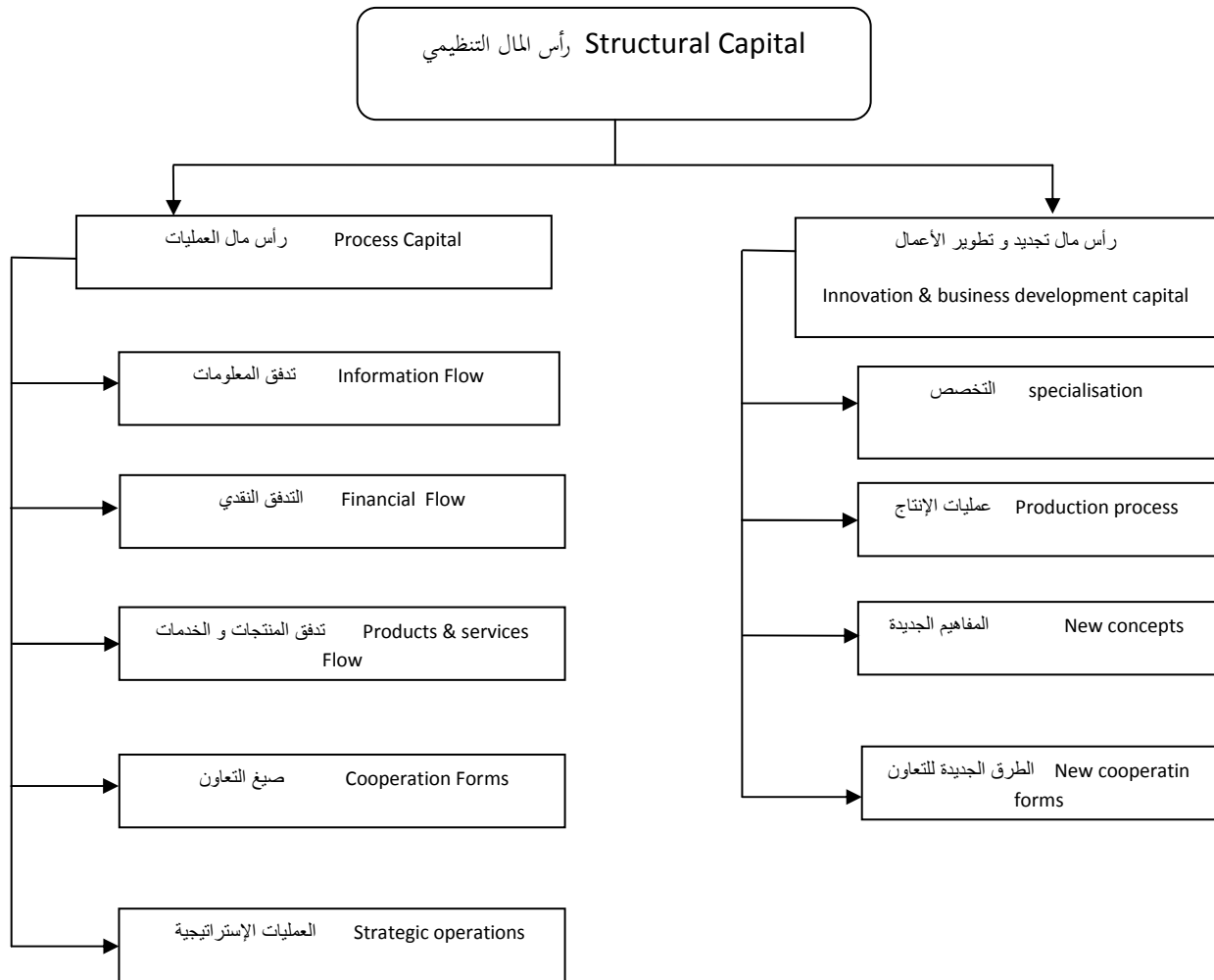
3. رأس المال الهيكلي و هناك من يسميه راس المال التنظيمي:

و يضم القدرة الهيكلية على تحريك و تطوير المبادرات من خلال الأخذ بعين الاعتبار التوقعات الجديدة و الاعتراف بالافكار الجديدة و المفاهيم و الأدوات المتكيفة مع التغيير و التي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية، و العمليات و الإجراءات.

و إذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في عادة في هياكل الشركة فهو أيضا يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخليا¹.

و بعبارة أخرى يتكون رأس المال الهيكلي من كل ما يعبر عن المنظمة إذا عزلنا منها الأفراد على حده؛ و هو عبارة عن كل العناصر مثل: الملكية الفكرية، الأنظمة، العمليات، قواعد البيانات، القيم، الثقافة². و يبين الشكل التالي مكونات رأس المال الهيكلي (التنظيمي):

الشكل رقم 1-10: مكونات رأس المال الهيكلي.



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

1: هند مهداوي، رفيقة صباغ، دور رأس المال الفكري في الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة؛ مرجع سابق.

² : Capital immatériel - 7 jours pour comprendre ; CIGREF,op.cit.,

المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري

إن أهم شيء يسترعي اهتمام المسير هو المحافظة على أصول المنظمة و تنميتها؛ و لما كان رأس المال الفكري يمثل حصة الأسد من أصول المنظمة، فإنه المحافظة عليه وتنميته باتت أكثر من ضرورية، مما يجعل من عملية قياسه و تقييمه أمرا لا مناص منه؛ و هذا ما سوف نتناوله في هذا المبحث بشيء من الاستفاضة.

و بالنظر إلى أن طرق قياس رأس المال الفكري كثيرة جدا يصعب تناولها في هذا البحث المقتضب (إذ يفوق عددها 23)¹؛ فسنحاول تناول أشهرها، لذا فإننا ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى مطالب ثلاثة :

- يتناول المطلب الأول مفاهيم عامة حول القياس و أهميته بالنسبة لرأس المال الفكري؛
- ويتناول المطلب الثاني بعض طرق قياس رأس المال الفكري المرتبطة بتقييم الأصول اللامادية؛
- في حين يتناول المطلب الثالث بعض الطرق المعتمدة على الأرقام؛
- أما المطلب الرابع فيتطرق لبعض الطرق المعتمدة على قياس رأس المال البشري.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول القياس و أهميته بالنسبة لرأس المال الفكري

يعد القياس عملية جوهرية في التسيير إذ أنه أفضل وسيلة لفهم شيء ما، لذا تزايد الاهتمام به في دوائر صنع القرار بالمنظمات، إذ أنه ضروري في تحديد المعلومات التي تبني عليها القرارات النهائية، و اختيار البدائل المناسبة في الوقت المناسب²

و رغم أن كلمة القياس تبدو مألوفا للعام و الخاص إلا أنه ليس لها تعريف متفق عليه؛ فنجد أن الزوبعي يعرفه بأنه: "جمع معلومات عن خاصية معينة في الأجسام أو الكائنات أو الظواهر لتحديد مقدارها"³.

في حين يعرفه العلاونة بأنه: "عملية إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قواعد معينة"⁴.

أما Kaplan & Saccuso فيريان أنه: "مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، و الحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام و أنشطة وظيفية معينة"⁵.

مما سبق تتضح معالم القياس و التي نوجزها في:

- جمع المعلومات عن ظاهرة ما؛
- اتباع منهجية معينة و خطوات مدروسة لتوصيف ظاهرة ما (طريقة القياس، أدواته، أساليبه... الخ.)؛

¹ :http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Intangiblesmethods.htm consulté le : 23 /04/2012.

²: عادل حرشوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007 ، القاهرة ، ص 81.

³: نفس المرجع السابق ، ص 82.

⁴: نفس المرجع السابق ، ص 82.

⁵: نفس المرجع السابق ، ص 82.

- وضع النتائج المتوصل إليها في صورة تمكّن من ملاحظتها (كمية)؛
- تتوقف نتائج القياس على مدى دقة أداة القياس؛
- يعتبر القياس حجر الزاوية في عملية صنع القرار¹.
- و أهم المبررات التي تكمن وراء قياس رأس المال الفكري هي أنه:
- يكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملين في المنظمة، و يحدد المتميزين من بينهم، و بالتالي يزود المديرين بمكامن الثروة الحقيقية في المنظمة ممثلة في رأس المال الفكري الذي يعز على المنافسين تقليده؛
- يقدم مقاييس موضوعية و كمية للسلوك، تستخدم في عملية التنبؤ؛
- يعد أداة من أدوات الحفاظ على رأس المال الفكري؛
- يمثل مؤشر التقييم لأداء المنظمة، من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسات المرسومة².

الفرع الأول: إجراءات قياس رأس المال الفكري:

من أجل إجراء عملية القياس بشكل جيد لا بد من اتباع إجراءات تكون بمثابة إرشادات توضح إتمام عملية القياس؛ و تتلخص هذه الإجراءات في:

- تحديد الخاصية المراد قياسها لأن القياس لا يقع على الشخص أو الشيء، بل يقع على خاصيته، فعلى سبيل المثال، ليست كل المعلومات عن العاملين رأس مال فكري، بل تعد مهارات العاملين و معرفتهم رأس مال فكري إذا كانت:

- متميزة: لا يوجد من يمتلك تلك المهارات و المعلومات بعينها من المنافسين؛
- إستراتيجية: أن يكون لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنها للحصول عليها.
- جمع البيانات و المعلومات عن حجم رأس المال الفكري؛
- إلزام القياس بالأهداف المحددة له إذ أنه يفقد اتجاهه في غياب هذا الالتزام؛
- توافر الأسس العلمية في القياس (الموضوعية، الصدق، الثبات)؛
- تشخيص المؤشرات المعتمدة في القياس للاعتماد عليها في استخلاص النتائج، و يقترح Stewart عددا من المؤشرات بهذا الصدد هي:

- متوسط عدد سنين الخبرة العملية للعاملين في المنظمة؛
- معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة؛
- مدى جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- المتغيرات التقنية التي يمكن أن تقلل من قيمة الخبرة؛
- إمكانية قيام المنافسين باجتذاب و توظيف بعض عاملي المنظمة؛
- موقع المنظمة في السوق و سمعتها في مجال التعامل؛

¹: نفس المرجع السابق ، ص 82.

²: نفس المرجع السابق ، ص 83.

- قدرة العاملين في المنظمة على ابتكار منتجات و خدمات جديدة تحل مشكلات جديدة أو متوقعة سيواجهها الزبائن؛
- نسبة المبيعات المحققة للمنتجات الجديدة إلى إجمالي المبيعات للسنوات الخمس الأخيرة.
- اعتماد أدوات متنوعة و متعددة في القياس لتعدد أغراض القياس كالاستبيان؛ المقابلة؛ الملاحظة.¹

الفرع الثاني: أهمية القياس:

عملا بالقاعدة المعروفة: ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته فإن عملية القياس تتميز بخاصيتين رئيسيتين:

تنتج عن عملية القياس عناصر مقيّمة بشكل كمي (مكمّمة)؛

تحدد العناصر التي يحتاج إليها صانعو القرار.

و الملاحظ أن العنصر الأخير يدفع المسير إلى التحسين أكثر من القياس المجرد (القياس من أجل القياس).

و حتى و إن كانت عملية القياس مهمة في حد ذاتها إلا أن عزلها عن الواقع يمكن أن يؤدي إلى نتائج كارثية لدى

اتخاذ القرار؛ و تعرف هذه الظاهرة بمغالطة ماكنامارا (McNamarra sophism):

- ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته؛ (Wich isn't mesured can't bee managed)
- ما لا يمكن إدارته غير موجود؛ (Wich isn't manager doesn't exist)
- ما ليس موجودا يمكن استبعاده، إذ أن المحافظة عليه ليست مهمة. (Wich doesn't exists can be lost. it's suppression isn't important)

بعبارة أخرى " كل ما ليس مقاسا يجب إهماله" و يقع الكثير من المسيرين في فخ هذه المغالطة حين يعتمدون بشكل كلي

على البيانات و المؤشرات المالية فقط.

و لا تمثل عملية القياس غاية في حد ذاتها بل أنها وُجدت لتعين على بلوغ الأهداف؛ و في غياب الهدف لا تستطيع

عملية القياس أن تجد مبررا لوجودها فضلا على أن تحدث تغييرا مهما كان نوعه أو حجمه؛ لذا فإن دقة الأرقام الناتجة عن القياس

لا يجب ان تنسينا بحال من الأحوال الأخذ بعين الاعتبار السياق الذي تمت فيه.

كما أنه من الضروري التنبيه على أن عملية القياس و التي تنتج عن نظام متكامل للقياس، يجب أن تُرفق ب آلية عمل،

فالقياس لا يتم من أجل القياس و إنما من أجل تغيير الأشياء إلى الأحسن.²

الفرع الثالث: فعالية نظام القياس:

لتقييم الفعالية النسبية للمقاربات المختلفة للأنظمة المتعلقة بقياس و إدارة اللأماديات، من الضروري توفر معايير يمكن

من خلالها الحكم على هذه الفعالية و لعل أبرزها:

¹: نفس المرجع السابق، ص ص 85، 83.

² : Cigref, capital immaterial -7 jours pour comprendre, op cit

- هل هي صحيحة و قابلة للمراجعة؟ (Fiable & auditable) ويمكن اختبار ذلك عن طريق بحث:
 - هل المعطيات المستعملة تخضع لمعايير قياسية معترف بها؟
 - هل هذه المعطيات مأخوذة في سياق زمني متسق و ملائم؟
- هل هي سهلة التطبيق وهل هي مكلفة؟ و يمكن اختبار ذلك عن طريق:
 - صحة التكاليف المرتبطة بالقياس؛
 - سهولة استعمال النظام.
- هل تسهل عملية التسيير الإستراتيجي و التنفيذ؟ و يختار ذلك عن طريق معرفة:
 - هل يسمح النظام بوجود مستويات متعددة (تشغيلي، تنفيذي؛ استراتيجي)؟
 - هل يسمح النظام بقياس المخزونات و التدفقات و الآثار المترتبة؟
- هل توفر المعلومة المفيدة للمساهمين و المستثمرين؟ و يمكن معرفة ذلك ب:
 - هل يسمح النظام بتزويد مختلف مستويات المنظمة بالمعطيات اللازمة؟
 - هل يأخذ بعين الاعتبار كل خصائص القيمة بالنسبة لمختلف الاطراف (الشركاء، المستثمرون...)¹؟

الفرع الرابع: الأخطاء المرتبطة بقياس الأداء الغير مالي:

- اعتمادا على الدراسة Harvard university « Coming up short on non financial measurment » November 2003 و التي قام بها Cristopher D.Inter & David F. Larcker فإن أهم هذه الأخطاء:
- عدم ارتباط عملية القياس بالإستراتيجية: فالخلط في اختيار الإطار المرجعي الذي يحكم عملية القياس بطاقة الأداء المتوازن أو مجموعة مؤشرات جاهزة للاستعمال خطأ شائع، و يتم اختيار المؤشرات دون فهم ولا تحليل للعلاقات السببية؛ و هناك من يكتفي بإعادة استخدام مؤشرات تستعملها منظمات أخرى؛ في حين أنه يجب على كل منظمة أن تختار المؤشرات المناسبة لنشاطها و إستراتيجيتها؛
 - عدم تفعيل الروابط بين الأسباب و النتائج: رغم أن هناك العديد من المنظمات تستخدم نماذج السبب و النتيجة إلا أن القليل منها تختبر فعالية الروابط القائمة بينها، ذلك أن المسيرين يولون اهتماما أكثر بالتصورات التي تعطي الأولوية للزبائن أو المساهمين أو المستثمرين أو الموردين أو العاملين ، لكن هذه التصورات، و التي قد تبدو واضحة قد تكون خاطئة على الأقل في أجزاء منها، ذلك أن اختبار هذه المعطيات على ضوء عناصر واضحة و محددة نادر لدى الكثير من المنظمات؛ لذا فتفعيل الروابط بين الأسباب و النتائج بشكل دوري يمكن من تصحيح نموذج القياس أو تنقيحه.
 - عدم تحديد أهداف جيدة للأداء: إن الأداء الغير مالي ذو المستوى العالي ليس مفيدا بالضرورة، بل إنه قد يؤدي إلى نتيجة سلبية. و قليلة هي المنظمات التي تعرف متى تجاوزت المستوى المطلوب و أصبحت تنتج بمستوى أعلى من الجودة المطلوبة. فعلى سبيل المثال، بلوغ 100% من رضا الزبون ليس ملائما بالضرورة، و بالمقابل فإن وضع أهداف ذات مستوى متدن لا يستقيم؛ و التحدي هو القدرة على التوفيق بين الهدف الملائم و الوسائل المتاحة لبلوغه مع قدر كاف من التحفيز.

¹ :Idem.

- القياس بشكل خاطئ: لا تأخذ كثير من المنظمات الاحتياطات اللازمة للتأكد من صحة و صلاحية عمليات القياس التي تنتهجها. فصلاحية القياس تعبر عن القدرة على التعبير عن ما يتطلب تمثيله؛ أما الصحة فتتمثل في أن القياس يمثل المستوى الصحيح للأداء و تغيراته و لا تُدخل أي تغيير أو خطأ قد ينتج لدى تحصيلها؛ إضافة إلى ذلك فيمكن أن يكون القياس خاطئاً نظراً لعدم انسجامه مع مختلف وحدات المنظمة.¹

المطلب الثاني: بعض الطرق المرتبطة بتقييم الأصول اللامادية:

ظهرت عدة مقترحات لقياس رأس المال الفكري بشكل ناجح سنحاول استعراض بعضها فيما سيأتي من الصفحات، مع ذكر نقاط القوة و نقاط الضعف لكل منها، إلا أن ما تجدر الإشارة إليه هو أنه ليس هناك اتفاق بين المنظرين على إطار مفاهيمي موحد حول طريقة قياس رأس المال الفكري، ما حدا بنا إلى تناول الأساليب الأكثر انتشاراً فيما تبقى الأساليب الأخرى نظرية في طبيعتها.²

و فيما يلي أهم أساليب قياس رأس المال الفكري المرتبطة بتقييم الأصول اللامادية:
و بما أن أكثر أدوات قياس رأس المال الفكري قبولاً سواء في القطر الخالص أو العمومي هي بطاقة الأداء المتوازن فسوف نتناولها بشيء من التوسع أكثر من غيرها أدولت القياس التي سنوردها فيما سيأتي.³

الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد الأستاذ المستشار R Kaplan و المستشار المؤسس لوحدة البحث D Norton KPM G وذلك بعد دراسة دامت عاماً كاملاً على اثنتي عشرة مؤسسة من كندا و الولايات المتحدة من أجل تقييم أدائها؛ و خلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوباً معيناً في التقييم على حساب آخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي و التقييم العملي؛ ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة و كاملة حول نشاط المؤسسة.

و تعود الجذور الأولى لبطاقة التقييم المتوازن كأسلوب تقييم إلى خمسينيات القرن الفارط أين قام H A Simon و مجموعة من الباحثين بدراسة كيفية استعمال المعلومة المحاسبية و توصلوا إلى أن المسير لا يستند في بناء معلوماته على النظام المحاسبي فحسب، بل يستقي معلوماته من مجموعة متنوعة من الأنظمة، إضافة إلى استخدامه مؤشرات مادية كوسيلة للمتابعة اليومية للإنتاج؛ و على ضوء ذلك تم اقتراح ترتيب محتوى التقارير في أربع مجموعات أساسية:

- التقنية حول العمليات؛
- مستوى بعض الحسابات (كالمخزون و النقديات)؛
- المقارنة سواء مع مؤسسات مماثلة، أو بالنسبة للأهداف أو بالنسبة للفترات السابقة؛

¹ : Cristopher D. Inter & David F. Larcker , **Coming up short on non financial measurment** , Harvard university, November 2003. Harvard Business Review, www.hbr.org.

² : Antony wall, Robert Kirk, Gary Martin, op. cit, p25.

³ : Idem.

• المرجعية.

و بقيت هذه المقترحات مجرد أفكار إلى أن أعيدت صياغتها سنة 1990 في شكل بطاقة الأداء المتوازن. وقد كانت بطاقة الأداء المتوازن في بداية الأمر تُعتمد كوسيلة لتقييم الإستراتيجية و الأداء، لتتحول بعد ذلك إلى نظام للتسيير تسمح بنشر الإستراتيجية، تحديد الأهداف العملية لكل فرد في المنظمة، توجيه سلوكياتهم و تساعد على القيادة.¹ و يعرف (Brennan) بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "تمثل توليفة من العلاقات بين الأسباب و النتائج من بينها قياس المخرجات و محددات الأداء. و هي في الوقت ذاته تزود المسيرين بالنتائج التي تمكنهم من مراقبة النتائج المالية".² و هي في نظر آخرين: "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء و الذي يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر؛ كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة".³

وينصح واضعا بطاقة الأداء المتوازن Norton & Caplan بأن تعتمد المنظمات تشكيلة من 23 إلى 25 سؤال تتعلق بأربعة أبعاد:

- القياسات المالية: (5) أسئلة تتمحور حول التساؤل: كيف ننظر إلى المساهمين؟
- القياسات المتعلقة بالزبائن: (5) أسئلة و تتمحور حول التساؤل: كيف ينظر الزبائن إلينا؟
- القياسات المتعلقة بالعمليات الداخلية: (8-10) أسئلة و تدور حول التساؤل: ما هي الأمور التي ينبغي أن نتميز فيها؟
- القياسات المتعلقة بالنمو و التعلم: (5) أسئلة و تتمحور حول التساؤل: هل نستطيع أن نتحسن و ننشئ القيمة؟⁴

1. الأبعاد التي اهتمت بها بطاقة الأداء المتوازن:

- إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة و أعمالها، وذلك بمراعاة:
- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمام و اليوم و الغد، فما تفعله المنظمات اليوم من أجل الغد قد لا يكون ذا تأثير حتى حلول بعد غد و بذلك بات من الضروري مراقبة النسب الرئيسية (المالية و الغير مالية) بشكل مستمر.
 - **البعد الإستراتيجي:** تهتم عمليات القياس بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية و استراتيجية المنظمة، لذا فهناك مقاييس تطبق من أعلى إلى أسفل و تهتم تحليل العمليات الاستراتيجية العامة و تقييم عمليات التغيير، و هناك مقاييس تطبق من أسفل إلى أعلى و تهتم بتمكين القادة و العاملين و تعظيم حرية العمل و الأداء.
 - **البعد البيئي:** تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية و الخارجية لدى تطبيق المقاييس، لذا فهناك مقاييس خارجية تعنى بالعملاء و الأسواق، و هناك مقاييس داخلية تعنى بتحسين الكفاءة و الفاعلية.⁵

¹: نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، ورقة مقدمة لملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أمعة قاصدي مبراح، ورقة 22 و 23 و فمبر 2011.

²: Antony wall, Robert Kirk, op cit p 25.

³: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة ص 57.

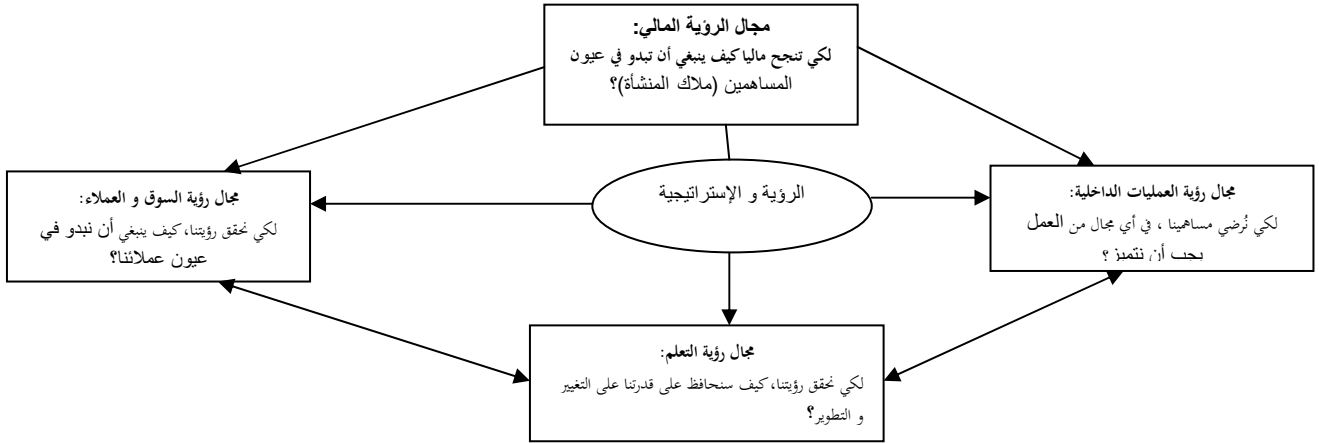
⁴: Antony wall, Robert Kirk, Gary Martin, op. cit p 26.

⁵: نفس المرجع السابق، ص 58.

2. الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن:

إن مستويات الأداء المستهدفة للمقاييس غير المالية تعتمد على المقارنة بين المنافسين، إذ تشير إلى مستويات الأداء الضرورية لمقابلة احتياجات العميل، التنافس بكفاءة و لتحقيق الأهداف المالية؛ و الشكل الموالي يبرز أهم ملامح القياس المتوازن.¹

الشكل رقم 1-11 : عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها Kaplan & Norton.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 61.

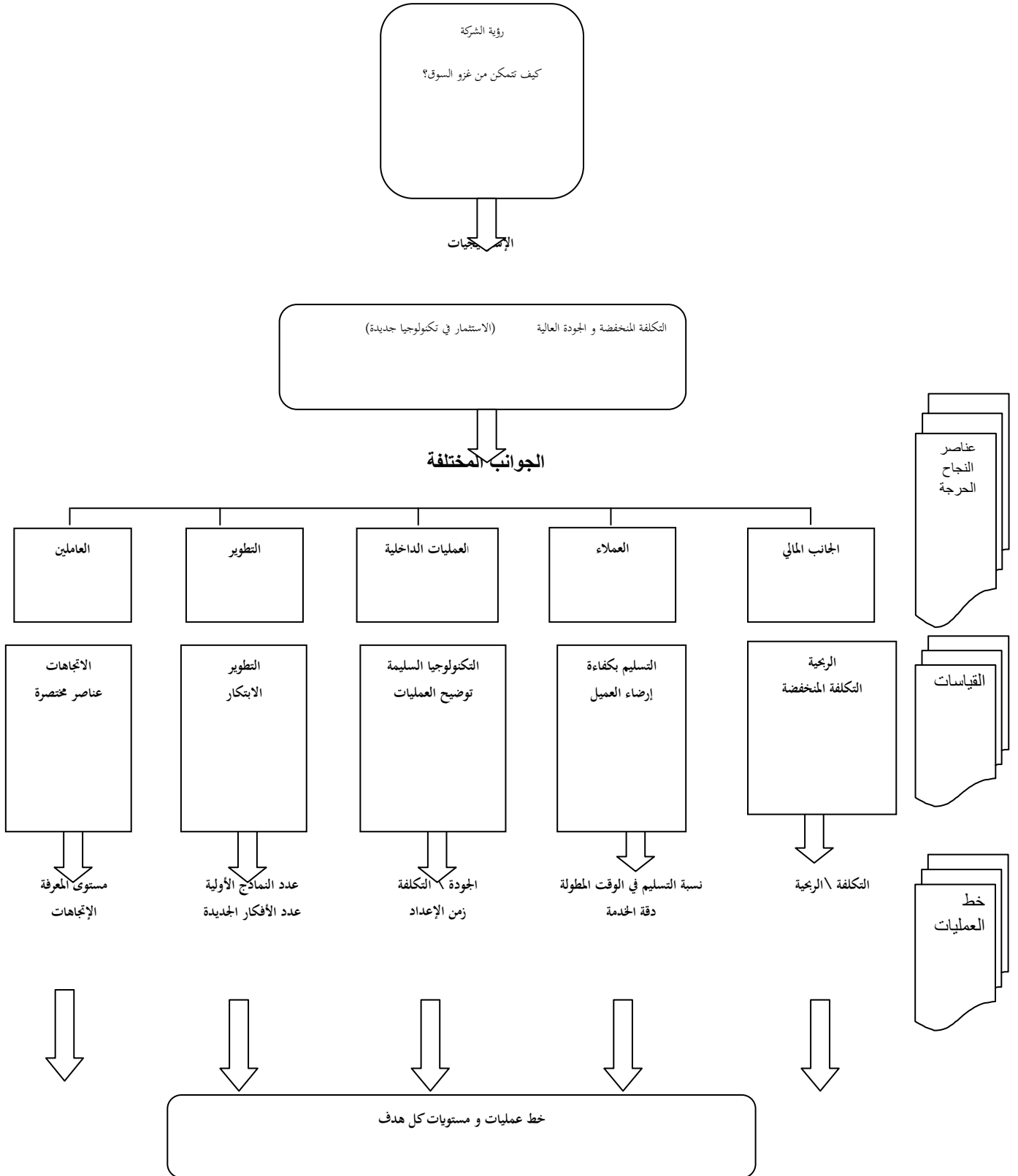
3. خطوات تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:

سنحاول استعراض رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن و أهم الخطوات المنهجية لتطبيقه من خلال الشكلين

التاليين:

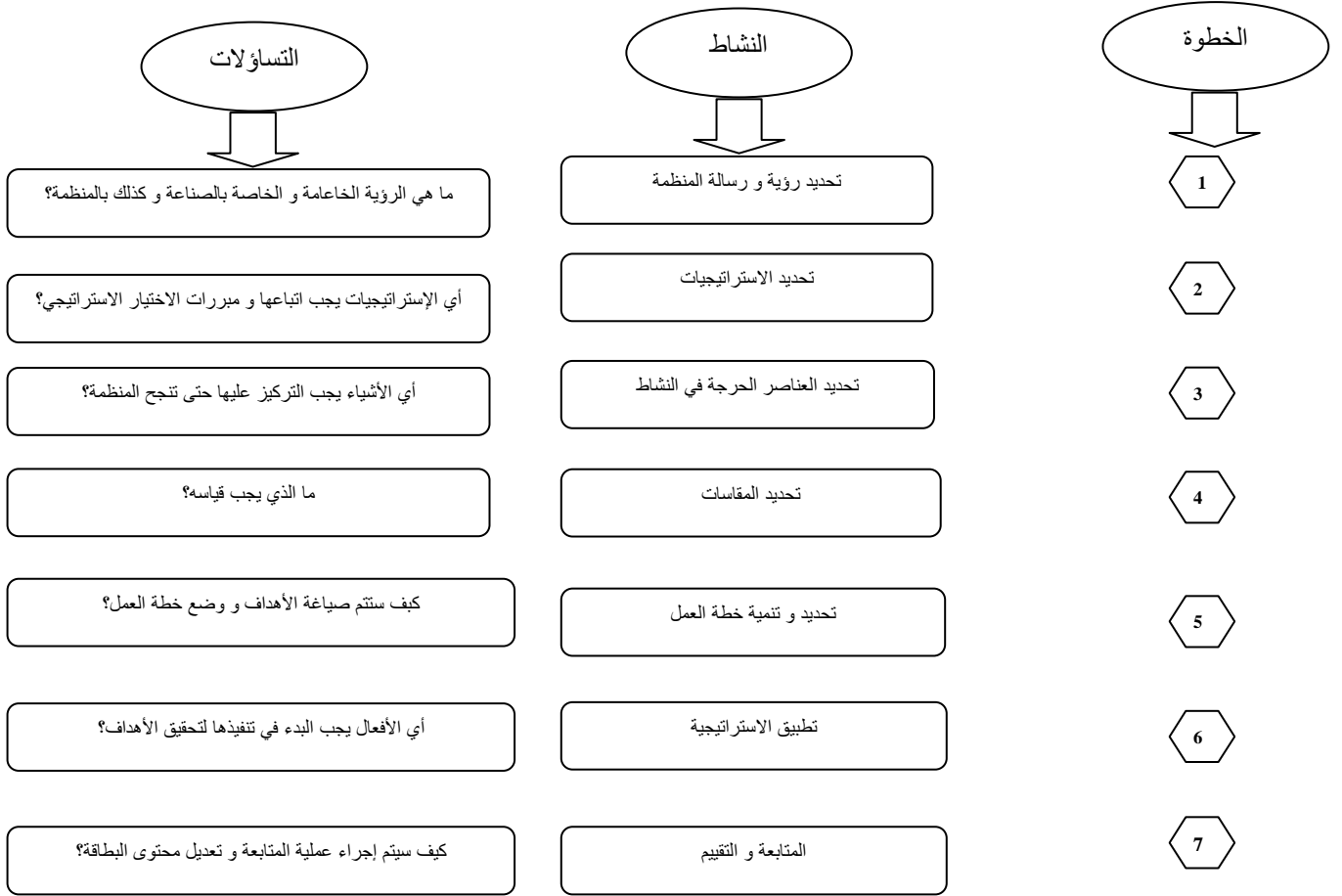
¹: نفس المرجع السابق، ص 60.

الشكل رقم 1-12: رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن.



المصدر: نفس المصدر السابق، ص 99.

الشكل رقم 1-13 : الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: نفس المصدر السابق، ص 100.

4. أهم الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن:

رغم الإنتشار الواسع لبطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب المعتمدة في قياس رأس المال الفكري إلا أنها واجهت جملة من انتقادات أهمها تلك الذي ساقها (Bontis, Dragonetti & Jacobsen, 1999) و الذين يرون أن الجوانب الأربعة التي تحدد إطار لقياس في بطاقة الأداء المتوازن تمثل قيذا لهذه الأخيرة، وأن المنظمات قد تنسى طرح بعض العناصر المهمة التي قد تفيدها و بالنظر لتقيدها بتلك الجوانب الأربعة بشكل لا يوفر قدرا من المرونة؛ إضافة إلى أنه من المستحسن وضع جانب خاص بالعاملين بدل دمجهم مع أنظمة تكنولوجيا الإعلام، و كذا فإن الإبداع دمج بشكل غير ملائم مع العمليات الداخلية. و هناك انتقاد آخر ساقه (Norreklit, 2000) و الذي يرى أن اعتماد أشكال أخرى للروابط بين مختلف الجوانب قد يكون منطقيا أكثر من علاقات السبب و النتيجة، و يعتقد أيضا أن بطاقة الأداء المتوازن تكون أداة أكثر فعالية للتسيير الإستراتيجي إذا استخدمت من الأعلى إلى الأسفل. و يرى (Adams, 2001) أن بطاقة الأداء المتوازن تهتم باحتياجات المساهمين و الزبائن في حين أنها تحمل الأطراف الأخرى في المنظمة.¹

¹: Antony wall, Robert Kirk, Gary Martin, op. Cit. p 26.

الفرع الثاني: مدخل القيمة المضافة:

و هي عبارة عن تقنية للقياس و التقييم قدمت من طرف Robinson & Kleiner في (1996) و هي عبارة عن إطار يتكون من قسمين:

يضم القسم الأول منه مفهوم سلسلة القيمة لبورتر (Porter(1985) و الذي يرى أن العمليات التحويلية التي تخضع لها المادة الأولية لتصبح سلعة نهائية تُنتج قيمة مضافة، و يسجل أن الإنتاج ليس الوظيفة الوحيدة التي تخضع لها المادة الأولية في طريقها لتصبح سلعة نهائية تُسوق ثم تباع، بل أن كل هذه العمليات خضعت للتسيير و الإدارة؛ و الأمر الأساسي هنا يتمثل في أن كل هذه العمليات الداخلية يجب أن تخدم الهدف الكلي للمنظمة و الذي يتمثل في إنشاء القيمة للمال الفكري. أما القسم الثاني فقد استمد من نظرية القيمة المضافة (EVA) التي طورها Stern Stewart و هو بمثابة أداة تحليلية و قياسية لفهم و تقييم اتجاه المال الرئيسي للمنظمة و يستهدف تعظيم ثروة حملة الأسهم. و هو أيضا مقياس شامل للإدارة يربط بين الأداء من جهة و التخفيض المالي من جهة أخرى؛ و يقوم هذا النموذج على المعادلة التالية:

$$EVA = \text{Net sales} - \text{Operating Expences} - \text{Taxes} - \text{Capital Charge}$$

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي المبيعات - نفقات العمليات - الرسوم - أعباء رأس المال.

و مع أن المعادلة تشير صراحة إلى الدور الغير ملموسة و بالتالي تعطي قيمة رأس المال الفكري، إلا أن التغيرات الحاصلة في قيمة (EVA) تقدم مؤشرا واضحا لمكانة و تأثير رأس المال الفكري في المنظمة و بل و تعبر هذه القيمة عن إنتاجية المعرفة أو عن معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة¹. و لهذا السبب ظهرت نماذج كثيرة لتقييم و قياس رأس المال الفكري مستوحاة من نموذج Stern Stewart منها نموذج Johanson المعروف باسم HCRA (Human Resource Coasting&Accounting) و نموذج Pulic لحساب معامل القيمة الفكرية المضافة؛ و نموذج Lev المعروف باسم Knowledge Capital Earnings².

و قد قام Robinson & Kleiner بجمع و دمج نظريتي بورتر و نظرية القيمة المضافة بحيث:

أن التقييم المالي للمشروع، و الذي يرتبط بإنشاء القيمة، ينبغي أن يُلقب على كل العمليات الداخلية لسلسلة القيمة؛ إلا أنه و لسوء الحظ فإن معظم العمليات الداخلية عبارة عن رأس مال فكري مما يجعلها غير قابلة للقياس.

و في سبيل تحلّي هذه العقبة الكبيرة قدم Robinson & Kleiner جملة من الإقتراحات:

- حساب الملكية الفكرية (حقوق التأليف، براءات الاختراع...) بقيمتها السوقية الحالية؛
- استخدام طريقة (Hay) (التي وضعها مجمع Hay group المتخصص في الإستشارات) .
- و يقاس رأس المال الفكري وفقا لتأنيفات العمل و الأجور المتعلقة بها و التي يتم حسابها عن طريق قياس معرفة كيف، أسلوب حل المشكلات، وكذا المحاسبة.
- إستخدام النسب مثل نسبة التكوين إلى عدد العاملين، عدد الأفكار الجديدة إلى العاملين.....
- قياس قدرة المنظمة على التعلم و التكيف مع التغيرات في البيئة.

¹: سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ص236.

² : Antony wall, Robert Kirk, Gary Martin, op. Cit. p 26.

- إن الجمع بين سلسلة القيمة لبورتر و أسلوب القيمة الاقتصادية المضافة يمكّن من معرفة كيف ينشئ كل نشاط القيمة للمنظمة بشكل فردي، الأمر الذي تظهر منافعه بشكل واضح، كما أنه يستبعد الأنشطة الزائدة و التي لا طائل منها، و يقود المنظمة إلى إنشاء أعلى للقيمة المضافة لمنتجاتها أو خدماتها. إلا أن الصعوبة تزداد لدى محاولة قياس القيمة، خصوصا إذا كان النشاط أثيريا.¹

المطلب الثالث: بعض الطرق المعتمدة على الأرقام الدلالية:

نستعرض فيما يأتي بعض الطرق المعتمدة على الأرقام الدلالية و هي عبارة عن قيم و أرقام و معدلات يقاس من خلالها رأس المال الفكري للمنظمات و من أهم هذه الطرق:

الفرع الأول: مدخل القيمة السوقية:

يرتكز هذا الأسلوب على علاوة أسواق رأس المال التي تحسب بالفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية للأسهم، و زيادة في الدقة لدى حساب الرملة السوقية (القيمة السوقية للأسهم) يتوجب تعديل القوائم المالية على أساس التكلفة التاريخية لإظهار تأثيرات التضخم أو تكاليف الاستبدال، ذلك أن استخدام التكاليف التاريخية قد يشوه عملية الحساب خصوصا في قطاع الصناعات التي تتميز بوجود الأصول الرأسمالية القديمة كالفلواذ مثلا.²

إلا أن هناك استدرابات على هذا الأسلوب و من ذلكما قدمه Cetin:

- أن بعض المنظمات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية و بالتالي ليس لها قمة سوقية و بالتالي فليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري بهذا الأسلوب؛
- إن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للمنظمة لحساب رأسمالها الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار الأسهم؛
- أن الفرق بين القيمة السوقية و الدفترية لا يمكن أن يُعزى لرأس المال الفكري فحسب، با هناك عوامل أخرى عديدة داخلية و خارجية تؤثر في هذا الفرق.³

الفرع الثاني: مدخل TOBIN'S Q:

تمثل نسبة q قيمة رأس المال منسوبة إلى قيمة إعادة توظيفه replacement و التي طورها TOBIN 1969 الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد و ذلك لمساعدة متخذي القرار في إتخاذ قراراتهم التنبؤية بمعزل عن التذبذبات التي قد تحصل على مستوى الاقتصاد الكلي مثل التغير في معدلات الفائدة. و لم يطور Tobin's Q كمقياس لحساب رأس المال الفكري لكن Alan Greenspan رئيس مركز الاحتياط القومي (Federal Reserve) لاحظ أن المعدلات العالية لهذه النسبة و كذا نسب القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية تعكس قيمة الاستثمار في التكنولوجيا و الموارد البشرية.

¹ : Antony wall, Robert Kirk, Gary Martin, , op. cit. p 28.

² : حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 154.

³ : نور الدين أحمد قايد، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق.

ويتشابه Tobin's Q مع المبدأ المستخدم في مدخل القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية غير أنه يعتمد على تعويض قيمة الأصول الملموسة (replacement cost of tangible assets) في عملية الحساب مقابل القيمة الدفترية للأصول المادية مما يجنب المسيرين الكثير من الصعوبات التي تواجههم مع مدخل نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية.

Q: Tobin's = القيمة السوقية/قيمة الأصول

- ويفسر Q الموجب بقيمة الأصول الملموسة والتي لم يتم حسابها بالطرق المحاسبية التقليدية؛
- أما إذا كان $Q > 1$ فإن قيمة الأصل المحتسبة أقل من قيمته السوقية، وليس جيدا للمنظمة شراء مثل هذه الأصول؛
- في حين أنه إذا كان $Q < 1$ فإن فمن المحبذ للمنظمة الاستثمار في مثل هذه الأصول¹.

الفرع الثالث: مدخل القيمة المحسوبة للاماديات Calculated intangible value :

وقد طورت هذه الطريقة من طرف STEWART و تتشابه في طبيعتها مع أسلوب GOODWILL في تقييم المنظمات مثل الفرق بين الربح المحفوظ (maintainable profit) و الربح المتوقع على الأصول المادية المستخدمة. و من أبرز فوائد هذا الأسلوب أنه يجعل من الممكن إجراء مقارنات بين المنظمات أو ضمن القطاع الصناعي على أساس النتائج المالية المراجعة، و ككل الأساليب الأخرى تعطي هذه الطريقة قيما و نسبا تمكن من إجراء المعايير النموذجية (Benchmarks) و رصد الاتجاهات. إلا أن هناك نقطتين سلبيتين في هذه الطريقة:

أها تتبنى متوسط العائد على الاستثمار (ROA) في القطاع الصناعي كأساس لتحديد فائض العائدات؛ و قد لا ينطبق هذا المعدل على المنظمة تماما (المبالغة أو التقليل)؛

أن تكلفة رأس المال بالنسبة للمنظمة تعطي القيمة الحالية الصافية Net Present Value للأصول المادية؛ و قد يؤدي حساب معدل الصناعة إلى نتائج عكسية؛ إضافة إلى ذلك، ليس من الممكن فصل رأس المال الفكري عن القيمة الزائدة (Goodwill) باستعمال هذه القيمة الناتجة؛ لذلك أخفقت هذه الطريقة في حساب المكونات الفردية لرأس المال الفكري².

الفرع الرابع: مدخل الربط بين الأصول و الأرباح Matching assets to earnings method :

يعتبر Brauch من رواد المنظرين في مجال رأس المال الفكري، و يقترح نموذج الذي سطر Stewart عليه الضوء ربط الأرباح بالأصول التي أنتجتها، و يستخدم قياس العوائد على الأصول بعد الضرائب و الرسوم و مثل ما هو الحال بالنسبة لطريقة CIV (القيمة المحسوبة للاماديات) تستخدم هذه الطريقة كمدخل من الأرباح و الأصول كمعطيات أساسية بدل الاعتماد الكلي على الأرباح. و يربط الأصول بالأرباح يمكن الحصول على صورة تمكن في ذات الوقت من مقارنة المنظمة بنظيراتها أو بيان أن أرباحها من رأس المال الفكري في ازدياد أو تناقص.

1: Hermen A. van den Berg, *Models of intellectual capital validation: a comparative evaluation*, www.wedb.net/.../capital_intelectual_modelsofiv, consulté le 27/04/2012

2 : Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin, *Intellectual Capital – Measuring the Immeasurable*, opcit p 31.

المطلب الرابع: بعض الطرق المعتمدة على قياس رأس المال البشري:

على اعتبار أن رأس المال البشري يعدُّ حجر الزاوية بالنسبة لرأس المال الفكري، سنحاول من خلال هذا المطلب بيان بعض الطرق المعتمدة على قياس رأس المال البشري أو ما يعرف بحاسبة رأس المال البشري

الفرع الأول: طريقة قيمة أصول المهارات **The asset value of skills method**:

اتباع Kieran Sheedy-Gohil معادلة ناجعة جدا في توظيف القيم المالية في مهارات الأفراد و هي:

$$\text{قيمة أصول المهارات} = \text{قيمة المهارات} \times \text{معدل سنوات الخدمة} \times \text{نسبة الاحتفاظ}$$

و تحسب أقسام المعادلة الثلاثة كما يلي:

- تحدد قيمة المهارات بالتكلفة الإجمالية لجدول الأجور payroll المتعلقة بالفترة المحاسبية بدل البحث و التطوير؛
- يؤخذ معدل سنوات الخدمة مثل أشهر الخدمة لجميع الموظفين في نهاية الفترة و يعبر عنه بالسنوات ؛
- تمثل نسبة الاحتفاظ مائة بالمائة ناقص عدد أفراد الطاقم الذين تركوا العمل بشكل إرادي؛ و تؤخذ هذه الصورة بعد ذلك كنسبة من معدل عدد أفراد الطاقم الذين توظفوا في الفترة المحددة.

بعد حساب المعادلة، يقترح Sheedy- Gohil إدماجها في بطاقة الأداء المتوازن لتجعل من عملية الحساب شيئا يمكننا و كذا لاستعمالها في حسابات إضافية. و تتمثل النسبتان المقترحتان في معدل استعمال أصول المهارات (Skill assets utilisation ratio) و العائد على رأس مال المهارات المستخدمة (Return on skill capital employed) و ترتبط النسبتان بالمنظمات القائمة على المهارات (Skills-based organisations).

و بالرغم من أن هذه المعادلة مفيدة جدا و تأخذ بالحسبان المعدلات السريعة للدوران في سوق العمل الحديث إلا أنها تعتمد بشكل كلي على رأس المال البشري و الذي رغم أنه مصدر الإبداع و التجديد، إلا أنه لا يتعدى أن يكون أحد أقسام رأس المال الفكري. إضافة إلى ذلك فإن المعادلة لديها كمكّون رئيسي تقييم المهارات المعتمد أساسا على الرواتب و الأجور، مع لحظة النتائج التي قد تنجم من كون هذه القيم التي تتضمن كل مكونات المهارات المختلفة (إتخاذ القرار، حل المشكلات، المهارات اليدوية.. الخ.) و التي يتم تحديدها اعتمادا على عامل لا يرتبط بالدقة بشكل وثيق. و هناك شك في اعتماد المنظمات التي تنشط في مجال المعرفة على نسب مثل تلك التي اقترحها Sheedy- Gohil تكسبها قوة أكثر وتمنحها قيمة عالية على صعيد الربحية المالية ؛ و مع ذلك فإنه رغم أن نموذج يتنوع بمزايا كثيرة إلا أنه محدود جدا مما يحول دون اعتماده كنظام مقبول لقياس رأس المال الفكري¹.

¹ : Ibid, pp 32,33.

الفرع الثاني: محاسبة رأس المال البشري Human resource accounting :

بما أن محاولة Flamholtz و منظرون غيره في إدماج العاملين في بطاقة الأداء المتوازن خلال فترة السبعينيات باءت بالفشل، فإن محاسبة الموارد البشرية كانت كثيرا ما تُستبعد و يستغنى عنها ربما لكونها لم تنزل في مراحلها الأولى. من ناحية أخرى فإن المحاسبة المالية المتعلقة برسمة النفقات الخاصة بالتوظيف و التدريب و التطوير ليست سوى جزءا من محاسبة رأس المال البشري. عِوَة على ذلك تم وضع هدف إضافي يتمثل في تكميم القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمنظمة بهدف المساعدة على صناعة القرار و التخطيط و الرقابة على العمليات. في هذا الصدد، تم اقتراح عدة نماذج لحساب التكلفة، رغم أن الهدف الأساسي لهذا العنصر (تكميم القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمنظمة) من محاسبة رأس المال البشري هو حساب مساهمة كل موظف لصالح المنظمة.¹

و يعتبر السلوك البشري مصدر المعرفة التي هي نتاج تفاعل ذكائهم و مهاراتهم و خبراتهم و التي تعطي المنظمة كل ما يميزها عن نظيراتها على جميع الأصعدة وكذا التنافسية. لذلك ظهرت عدة نماذج تهدف إلى قنص القيمة الناتجة عن المورد البشري، و حسب Bontis و آخريين فإن محاسبة رأس المال البشري إضافة إلى تزويد المحاسبين و المسيرين بالمعلومات التي يحتاجونها فإنها:

- تعطي التغذية العكسية الداخلية للمنظمات في ما يتعلق بتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- تعتبر كنقطة بداية لتطوير الخطط المستقبلية و الإستراتيجية بالتعرف على المعارف الجوهرية (core competences) الملائمة لرأس المال الفكري المتواجد في المنظمة؛

و تواجه محاسبة رأس المال الفكري مشكلتان رئيسيتان: الأولى و كما هو الحال بالنسبة لطريقة Sheedy-Gohil تكمن في تركيزها على رأس المال البشري الذي لا يمثل سوى جزء من رأس المال الفكري؛ أما الثانية فإنها تكمن في أن الاعتماد على الرواتب و الأجور و كذا تكاليف التوظيف و التدريب ليست سوى أدوات سطحية و بسيطة لتقييم نمو و تراكم المعرفة لدى المنظمة و التي تعتبر بالغة التعقيد.²

الفرع الثالث: معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري : Value-added intellectual capital : coefficient

قام Bassi & Van Buren بالتعريف بهذه الطريقة عام 1999 و التي كانت قد اقترحت في الأصل من قِبل Pulic في 1998 و تتمثل في القيمة المضافة التي تعبر عن الفرق بين المبيعات و إجمالي المدخّات (عدا نفقات العمل) مقسومة على رأس المال الفكري (المقرب بإجمالي نفقات العمل)؛ و يكون هذا المعامل في أعلى درجاته و أفضل فعاليته عند استخدام المنظمة أصول رأس مالها الفكري.

و تتمثل أكبر مزايا هذه الطريقة في سهولتها، بحيث يمكن استقاء الأرقام المعتمدة في الحساب من التقارير السنوية، و بمجرد حسابها لسنة واحدة يمكن استعمالها في المقارنات داخل ذات المنظمة أو بين منظمات مختلفة، إلا أن سهولة هذه الطريقة

¹ : Ibid, p33 .

² : Ibid, p34 .

تقود أيضا إلى بعض السلبيات. فتقريب نفقات العمل لمنظمة ما إلى رأسمالها الفكري، يمكن أن يؤدي إلى التقليل من قيمة هذا الأخير إذا ما قورنت هذه الطريقة مع غيرها من الطرق مثل تلك المعتمدة على القيمة السوقية. إضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمة أن تستخدم موارد العمل لديها بشكل غير فعال، لكن يمكن أن يُعطى ذلك باستعمال فَعَالٍ لمدخَلات أخرى تعطي في الأخير نفس المعامل¹.

¹: Ibid, p34.

المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري:

إلى عهد غير بعيد كانت المنظمات تستثمر أغلب أموالها في رأس المال الطبيعي (الآلات و المعدات) ظنا منها أنها على صواب، و حتى يتمكن المجتمع من الوصول إلى مستوى من الرفاه عالٍ، فإن عليه أن يستثمر في ذات الاتجاه، بل و كان يُنظر للتعليم على أنه نوع من أنواع الاستهلاك وبالتالي فهو يؤدي إلى الإنقاص من ثروة المجتمع، إلا أنه و بتطور الفكر الاقتصادي ظهر جليا أن التعليم من أهم ما يزيد في ثروة المجتمع و بالتالي رفاهيته، بل ويسهم بقدر كبير في زيادة معدل النمو، من هنا صار يُنظر إلى التعليم أنه استثمار وليس استهلاكاً. من هنا بدأت تتكون نواة الاستثمار في رأس المال البشري الذي يمثل جزءاً هاماً من رأس المال الفكري، و بات بديهياً أن هذا الاستثمار يوازي بل و يفوق الاستثمار في رأس المال الطبيعي خصوصاً في ظل التقدم الفلكي لتكنولوجيات الإءم و الاتصال و التي تحتاج مهارات و متطلبات خاصة للتعامل معها.

و يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه: "الإففاق على تطوير قدرات و مهارات و مواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته"¹.

و يمكن القول بأنه: "مجموعة المفاهيم و المعارف و المعلومات من جهة و المهارات و الخبرات و عناصر الأداء من جهة ثانية و الاتجاهات و السلوكيات و المثل من جهة ثالثة التي يحل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية و غير النظامية و التي تساهم في تحسين إنتاجيته و تزيد بالتالي من المنافع و الفوائد الناجمة عن عمله"².

إذن فالاستثمار في رأس المال البشري هو تخصيص جزء من موارد المجتمع أو المنظمة أو الفرد ذاته في سبيل تحصيل معارف و مهارات من شأنها زيادة إنتاجيته و بالتالي المساهمة في تحقيق الرفاه على مستوى المجتمع.

و سنحاول من خلال هذا المبحث تناول هذه المسألة بشيء من التفصيل، و لذا فقد قسمناه إلى مطالب ثلاث:

- يتناول المطلب الأول أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري؛
- أما المطلب الثاني فسنخصصه للتحدث عن أساليب و طرق الاستثمار في رأس المال الفكري و المحافظة عليه؛
- في حين يتناول المطلب الثالث قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري.

المطلب الأول: أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري

يركز المنظرون الاقتصاديون دوماً على أثر نوعية العاملين على جودة الإنتاج؛ و كان William أول عالم من علماء الاقتصاد أثار أطروحة الفروق في نوعية العاملين المؤثرة في الإنتاجية، و التي اصطلح عليها فيما بعد برأس المال البشري، و كان هذا منذ القرن السابع عشر الميلادي؛ و كان William قد طرح فكرة قيمة العاملين في محاسبة ثروة المنظمات للحصول على المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية الدقيقة لها³.

¹: وهيبه سراج، عبد الحميد ستي، أساليب و سياسات الاستثمار في رأس المال الفكري،، الملتقى الدولي لرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق.

²: نفس المرجع السابق.

³: نفس المرجع السابق.

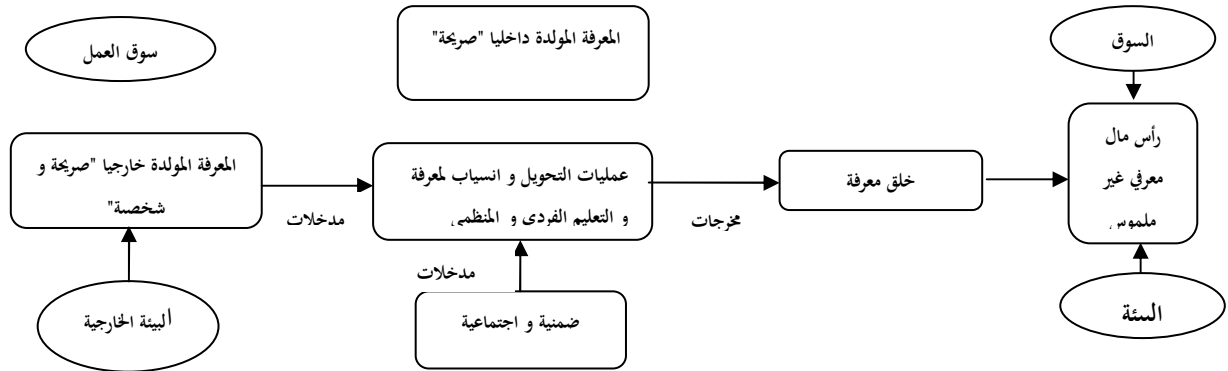
و تحدث Adam Smith في كتابه ثروة الأمم عن مدى تأثير خبرة العاملين و مهاراتهم و معرفتهم في نوعية المنتجات، و أكد على وجوب تناسب الأجور و تحديدها بناء على الجهود المبذولة، إضافة إلى إقراره بأهمية رأس المال البشري و أنه رأس المال الأكثر قيمة. و اعتمد Choultz و Beker في شرحهما لنظرية رأس المال البشري على أطروحات Ficher في نظرية رأس المال؛ و سنتناول هاتين النظريتين في ما سيأتي.

و مما تجدر الإشارة إليه أننا سنركز بين يدي الحديث عن الاستثمار في رأس المال الفكري على رأس المال البشري كونه أهم مكوناته على الإطلاق أولاً، و لأنه أسأل الكثير من حبر المنظرين؛ و من الضروري قبل التحدث عن نظريات رأس المال البشري أن نتحدث قليلاً عن عمليات تكوين رأس المال الفكري في المنظمات:

الفرع الأول: تكوين رأس المال الفكري:

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

الشكل رقم 1-14 : عملية تكوين رأس المال الفكري في المنظمة.



المصدر: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 131.

و بصفة عامة، فإنه لبناء و تعظيم رأس المال الفكري يجب على الإدارة :

- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحابي الإبداع و الابتكار و تكافئ على الإنجاز الفكري، تشجع على اكتساب المعرفة و تيسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية و الخارجية؛

¹ : حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 131.

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية Knowledge workers ؛
- حفز الأفراد على التعلم Learning أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية؛
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والتحفيز؛
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة و مملوكة للمنظمة)؛
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير،...)
- التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها؛
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة؛
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية Marketable values من خلال الاختراع والابتكار؛
- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة¹.
- وهناك من يرى أن بناء رأس المال الفكري يتم من خلال آليتين أساسيتين هما: آلية الاستقطاب و آلية الصناعة

1. إستقطاب رأس المال الفكري:

- في ظل الاتجاهات الحديثة السائدة في المنظمات المعاصرة (العولمة،التوجه نحو خدمة الزبون،المنافسة الشديدة) بات من الضروري عليها إيلاء الاهتمام بموضوع استقطاب الموارد البشرية لذا، وجب عليها اعتماد استراتيجيات محددة بهذا الشأن أهمها:
- شراء العقول من سوق العمل: من الضروري على إدارة الموارد البشرية السعي إلى متابعة العقول النادرة و استقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس إيجابا على أدائها، و لعل أوضح مثال لهذا ما اعتمدته شركات IBM, MOTOROLA, HEWLET PACKARD من استخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الأجور، فقد كانوا في الكثير من الأحيان يستأجرون لـمآثرات لنقلهم، و كانوا يسمون هذه المشاريع المقتصدة في التكلفة ب: (شراء العقول)،
 - شجرة الكفايات: إن الكفاية تتضمن مكونين: المعرفي ويتصل بخبرة الفرد و معرفته ومهاراته وكل ما يتصل بجدارته؛ و السلوكي و يتعلق بمجموع ما يقوم به الفرد أثناء أدائه لعمله؛ و تعد شجرة الكفايات أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية و تمثل مخططا يوضح المهارات و المعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين و أبرز مثال لهذا ما قام به مصنع (Daimler Chrysler) الألماني عندما استعمل هذه الإستراتيجية في الحصول على نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في الشركة، و للعاملين تعزز رؤيتهم لكفاياتهم في الشركة.
 - مراجعة منظمات المعرفة و التعلم: و تركز على أن المنظمات التعليمية تعتبر مصدر اكتشاف المواهب و استقطابهم ، و يرى باور أن زيارة هذه المؤسسات يجب أن تكون من أولويات الإدارة العليا؛ و يُطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات بدل الاكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى؛ و من أبرز الأمثلة على هذا ما قامت به إحدى

¹ : <http://knol.google.com/jm5ithop3mth/4>

شركات النفط الكبرى الذي كان مديرها التنفيذي يقوم باختيار أحد خريجي الجامعات الموهوبين يعينه كمساعد خاص و يعمل معه بشكل وثيق لمدة عام وبعدها يصبح جاهزا للتعيين في أحد الأقسام العاملة؛ و بالتالي يعين في منصب يتمتع فيه بالمسؤولية بدل تعيينه في منصب يتدرب فيه.

2. صناعة رأس المال الفكري: و تمثل أمرا غاية في الأهمية و من أهم استراتيجيات صناعة رأس المال

الفكري:

- **خريطة المعرفة: Knowledge Map** وهي عبارة عن عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية، و من ثم تركز على نوع المعرفة التي يمكن مشاركتها و مع من؟ و أين يمكن أن نجدها؟ و على هذا الأساس ترسم المنظمة خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة لديها و مستوى الفجوات بداخلها؛
- **بناء الأنسجة الفكرية:** و تمثل الأنسجة الفكرية تشكيلا فرقا يشبه نسيج العنكبوت تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم مع بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد ليُشكّل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة و نسخة أخرى و تعلم جديد آخر؛
- **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة و التعامل مع الناس الأذكياء إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتماماته على التعليم المنظمي و يكون مساعدا على التعلم أكثر من كونه مشرفا و معلما؛ إضافة إلى ذلك، يتقن المدير الذكي فن التقدير الفعال و أسسه و اتي من ابرزها: الإستمرار، الإمتاع، الشمول...

الفرع الثاني: نظريات رأس المال الفكري:

بعد الحديث عن آليات تكوين رأس المال الفكري في المنظمة و سبل تعظيمه و استراتيجيات استقطابه و صناعته ، نمر إلى إيراد بعض النظريات التي تناولت رأس المال البشري و أهمها:

1. نظرية شولتز Shultz Theory:

ركّز شولتز في نظريته على فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية و تهدف نظريته إلى:

- جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري؛
 - تحديد ماهية العنصر البشري؛
 - تقدير قيمة رأس المال البشري؛
 - إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري؛
 - تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري؛
- و قد بنى شولتز نظريته على فرضيات ثلاث تتمثل في:
- أن النمو الاقتصادي لا يمكن تفسيره بزيادة المدخلات المادية، بل يعود إلى الزيادة في تراكم رأس المال البشري؛
 - يمكن تقسيم الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال المستثمر في الأفراد؛
 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

و يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: "جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على مستوى الوظائف الإدارية و الفنية و التي لديها القدرات الإبداعية و الابتكارية و التفوقية، و تشمل معارف العاملين المتطورة و خبرتهم المتراكمة على التجارب العلمية و مهاراتهم الثقافية و الفنية ، فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم و تماسكهم كفريق عمل" و على هذا فقد تم تقسيم العمال إلى فئات أربع:

- **النجوم و العقول (75% Stars):** و هم فئات العمال الذين يتمتعون بالقابليات و المعارف و المهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، فضلا عن حركتهم الدائمة و فعلهم النشط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية؛
- **المتعلمون الجدد (2.5%) Learners** و هم فئة العاملين الجدد الداخلين للمنظمة و كذا المنقولين و المترقين إلى وظائف جديدة و الذين لم يصل أداؤهم إلى المستوى المطلوب لضعف في مواقف الإدماج و التكيف مع محيط المنظمة و ثقافتها و بيئتها؛
- **العاملون الطبيعيون (20% Solid employees):** و هم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلاية انتمائهم للمنظمة ، و الذين لايمكن الاستغناء عنهم ، و الذين على المسير السعي لتحويلهم إلى نجوم لامعة؛
- **العمال ذووا المراس العيب (2.5% Dead wood)** (الخشب الميتة) و يتم التعامل معهم بأنهم أصحاب مشاكل في العمل، و تأثيرهم على الإنتاجية سلبى للغاية، و يفضل للمنظمة العمل على الاستغناء عنهم و من ثم استبدالهم بالنظر للكلفة الباهظة لهم على حساب الاستثمار¹.

2. نظرية بيكر Baker Theory:

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

- يجب أن يزيد من القدرة الإنتاجية؛
 - يتراكم على شكل رأس مال قابل للامتلاك في الإنتاجية المستقبلية؛
 - له قيمة ذاتية قابلة للتحويل إلى السوق.
- و يعتبر التدريب استثمار منتج للفرد و المنظمة على حد سواء من حيث أنه:
دورة إنتاجية جيدة، من خلال أنه إنفاق حالي ابتغاء الحصول على عائد متوقع :
- فاستثمار الفرد في نفسه = (تكلفة التدريب + فقد الدخل الذي كان سيكسبه) للحد و على عائد (الزيادة في الراتب)

¹: عثمان بو زيان، دياب زقاي، مداخل و طرق تقييم و قياس رأس المال الفكري في المنظمات،، الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق.

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

يساهم في تحسين قيمة ممتلكات المنظمة (جودة الإشهار، دراسة السوق... إلخ.) و يمكن اعتبار برامج التدريب من ممتلكات المنظمة شأنها شأن سائر الاستثمارات المادية الأخرى.

إذ أن اعتبار التدريب استثمارا يصطدم ببعض العوائق أهمها:

- أنه ليس وسيلة إنتاج كمثل الآلات و المعدات؛
- أنه يمكن أن يكون من أصول المنظمة، ذلك أن المنظمة تمتلك الأفراد التي تقوم بتدريبهم فقد يغادر الفرد المنظمة؛
- اختلاف التدريب عن استثمار المادي، ذلك أنه من الصعوبة جدا ضبطه بالأرقام في ما يتعلق بالتكاليف أو بالعائد.

و يعد التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح مدى تأثير رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة و المتغيرات الاقتصادية الأخرى؛ و يعتبر معدل العائد على الاستثمار (ROA(Return On Assets) المؤشر الرئيسي في تحديد مقدار هذا الاستثمار.

و من أهم العوامل المحددة للاستثمار في رأي بيكر عمر الفرد، و الاختلافات في الأجور، و درجة السيولة، و درجة الخطر، و المعرفة... و يقدم تحليل الاستثمار البشري تفسير الظواهر التطبيقية مثل شكل العلاقة بين عمر الاستثمار و الإيرادات و كذا توزيع الإيرادات؛ فأغلب الاستثمارات تحقق زيادة في الإيرادات و لكن على المدى البعيد، في حين نجد لها قليلة على المدى القصير، ذلك أن تكاليفها تُخصم من الإيرادات في ذلك الوقت؛ و بما أن هذا التأثير يمكن تعميمه على مختلف أنواع الإيرادات فإنه يمكن الخروج بنظرة شمولية و موحدة تساعد في تفسير ظواهر عديدة مثل شكل الإيرادات، و تأثير التخصص على مستوى مهارة الفرد¹.

و يميز بيكر بين نوعين من التدريب:

• **التدريب العام:** و الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المنظمة التي تقدم له التدريب، و كذا في أي منظمة قد يعمل بها؛ و تقدم المنظمة هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل أعبائه؛ فيتحمل الفرد تكلفة التدريب من خلال منحه أثناء التدريب أجرا منخفضا عن أجره العادي. و يلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل يرتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام؛ فإدراك المنظمة لسهولة مغادرة الفرد المنظمة ليلتحق بمنظمة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد تكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل الخسارة التي قد تنتج عن تركه للعمل بعد حصوله على التدريب.

• **التدريب المتخصص:** و الذي يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المنظمة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر منها إذا عمل في منظمة أخرى، و هناك صور عديدة لهذا النوع من التدريب، مثل النفقات التي تتحملها المنظمة لتعريف العامل الجديد بعمله، و كذا تكلفة التعرف على إمكانات الفرد من خلال اختباره و تجربة احتمالات نجاحه أو فشله؛ و يدخل ضمن تلك التكلفة تكلفة تدريب الفرد على تكنولوجيا جديدة للتحكم في معدات خاصة بالمنظمة.

¹: وهيبه سراج، عبد الحميد ستي، مرجع سابق.

و تزداد قيمة الفرد الذي خضع لهذا النوع من التدريب لدى المنظمة، فتقدم له أجرا عاليا نسبيا مقارنة لما قد تقدمه له منظمة أخرى، و يعود هذا إلى تخصصه الذي قد لا يتناسب مع منظمات أخرى. أما العائد الذي قد تحققه المنظمة جراء اعتمادها هذا النوع من التدريب فيكون عاليا نسبيا نظرا للإنتاجية العالية و المهارات المتخصصة المكتسبة للمتدرب.

و ترتبط تكلفة معدل دوران العمل بتكلفة التدريب المتخصص ارتباطا وثيقا، و يكبد ترك العامل الذي تلقى تدريباً متخصصاً للمنظمة تكلفة رأسمالية باهظة، ما يجعل المنظمة مستعدة للزيادة في راتبه.

إن تنوع التدريب (عام أو متخصص)، و كذا معدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، و من سيتحمل هذه التكلفة (العامل أو المنظمة)؛ و يمكن للمنظمة أن تواجه الخسارة الناجمة عن ارتفاع معدل دوران العمل ب:

- أن تحصل على إنتاج و عائد أكبر من الأفراد الموجودين حاليا لتعويض الخسارة الناتجة عن ترك الأفراد المدربين و يسمى هذا: "العائد على النجاح"؛
- أن تدرك المنظمة مسبقا وجود احتمال لترك بعض الأفراد ممن حصلوا على التدريب العمل بالمنظمة، و تحتاط لذلك بأن تزيد في أجور العمال بعد تدريبهم مثلاً بدل اللجوء إلى تعويض الخسارة المترتبة على ترك هؤلاء للعمل بعائد الاستثمار¹.

المطلب الثاني: أساليب و طرق الاستثمار في رأس المال الفكري و المحافظة عليه:

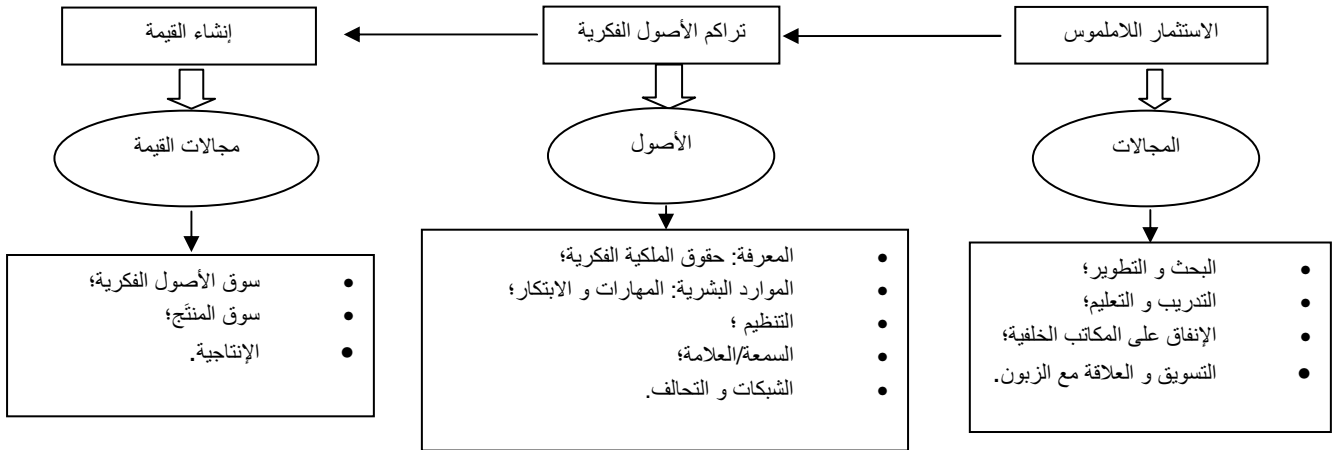
على اعتبار أن الاستثمار في رأس المال الفكري هو تخصيص جزء من الموارد المالية للمنظمة ابتغاء الحصول على موارد معرفية تمكّن من امتلاك موارد بشرية عالية التخصص في مجال المعرفة و إعادة تأهيل و تدريب العاملين في مجال المعرفة و تكوين الخبرات المعرفية و بغية الحصول على البيانات و المعلومات و خزنها و تحديثها و استرجاعها؛ و أن رأس المال الفكري يعد مشروعا استثماريا تسعى المنظمة من خلاله إلى تحقيق أهداف مادية تتمثل في الوفورات الناتجة عن المورد المعرفي و ذلك جراء انخفاض تكاليف الإنتاج و تحسين جودته و نوعيته؛ و أخرى غير مادية تتمثل في جودة نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين.

و نعرض في هذا الصدد أحد أهم النماذج للاستثمار في الملموسات، و الذي يقوم على توجيه الاهتمام نحو بناء الأصول الفكرية، من خلال تحديد مجالات الاستثمار و ما يؤديه ذلك من بناء قواعد هذه الأصول و تراكمها سواء على المستوى الجزئي (المنظمة) أو الكلي (الدولة)، مما يؤدي بالضرورة في مرحلة لاحقة إلى قدرات متنامية على إنشاء القيمة؛ و يتعلق الأمر بالنموذج المقدم من طرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) و يتكون من ثلاث مراحل كما في الشكل²:

¹: نفس المرجع السابق.

²: محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة مستدامة، الملتقى الدولي لرأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق.

الشكل رقم 1-15: نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) للاستثمار في الالاملموسات.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الالاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص271.

- **الاستثمار الالاملموس:** حيث لا بد من تخصيص الموارد لمختلف المجالات ذات الأهمية تتمثل في البحث و التطوير(بناء القاعدة العلمية و التكنولوجية)، و التدريب و التعليم (بناء رأس المال البشري)، و الإنفاق على المكاتب الخلفية (الموارد و العلاقات)؛
- **تراكم الأصول الفكرية:** في هذه المرحلة يستمر الاستثمار و التعلم و الخبرة المتراكمة بما يرتقي بالأصول المعرفية و التنظيمية و التسويقية و العلاقات إلى حد التميز إن على المستوى الجزئي أو الكلي؛
- **إنشاء القيمة:** و هذه هي مرحلة قطف الثمار و فيها نجد المعرفة الجديدة الناشئة في سوق الأصول الفكرية؛ و تدخل منتجات أو خدمات جديدة و يتحسن الأداء و الإنتاجية على حد سواء نتيجة التميز في الأصول الفكرية (الخبرات و المعارف)¹.

الفرع الأول: ماذا تجني المنظمة من الاستثمار في رأس المال الفكري:

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

- زيادة القدرات الإبداعية؛
- إبحار و جذب العملاء و تنمية ولائهم؛
- خفض التكاليف و إمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
- تحسين الإنتاجية؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة؛
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقليل الوقت بين كل ابتكار و الذي يليه².

¹: نفس المرجع السابق.

²: <http://knol.google.comithop3mth/4>

و الحديث عن الاستثمار في رأس المال الفكري (المعرفي) يعني بالضرورة أن هناك أوجها للاستثمار في مكوناته كلاً على حده و أن مظاهر هذا الاستثمار تختلف وتتنوع بحسب أهدافها و مؤدياتها فالاستثمار في رأس المال الفكري يعني حتما الاستثمار في صناعته، و تنشيطه، و المحافظة على رأس المال الزبوني و الاهتمام به و سنحاول فيما يلي استعراض بعض هذه الأوجه:

1. صناعة رأس المال الفكري:

و يعني القدرة لدى المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة و المهارات النادرة و جلبها للعمل فيها و يتجلى الاستثمار في هذا العنصر من خلال:

- تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة؛
- تكاليف جذب المهارات التقنية للمنظمة؛
- تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب و الاستقطاب.

2. تنمية رأس المال الفكري :

أي قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات و تنمية العلاقات بين الأفراد و التعاون في حل المشكلات و يظهر ذلك من خلال:

- تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين؛
- تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في مجتمع العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين (مقاومة المقاومة)؛
- تكاليف خلق الأنسجة الفكرية و تمثل بتعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك و نشره بين مجموع المحترفين

3. تنشيط رأس المال الفكري:

و يتعلق الأمر بمجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع و الابتكار عند العاملين فيها بشكل مستمر و يتأتى ذلك من خلال:

- تكاليف استخدام طريقة العصف الذهني و الأساليب الإبداعية الأخرى للعاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار؛
- تكاليف تكوين الجماعات الحماسية و التي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي و الإنجازات العالية في العمل.

4. المحافظة على رأس المال الفكري (المعرفي):

و هي قدرة المنظمة على الاهتمام بالثقافات المعرفية و النجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة و يتمثل ذلك في:

- تكاليف التدريب و التطوير المستمرين؛

- تكاليف الحفز المالي و الابتكاري؛
- تكاليف التقليل من الاغتراب التنظيمي.

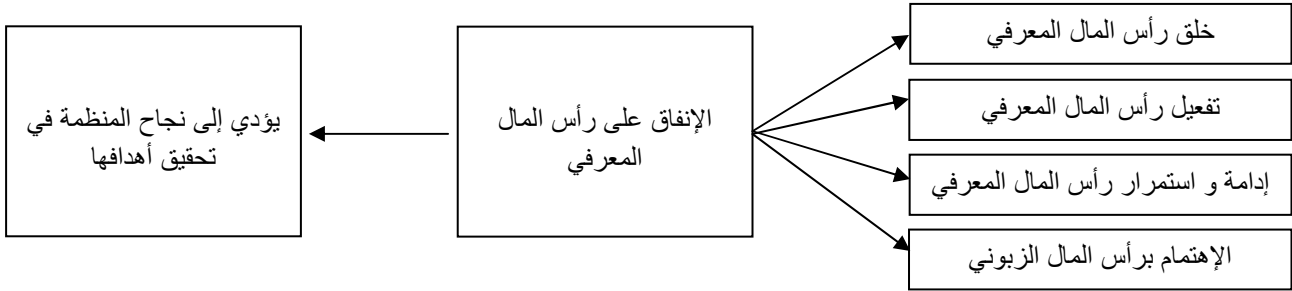
5. الإهتمام بالزبائن (رأس المال الزبوني):

و يعني ذلك مدى اهتمام المنظمة بآراء الزبائن و مقترحاتهم و أخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة و حتى تعديل الموجود منها و يتعلق الأمر ب:

- تكاليف نظام توثيق متللبات الزبائن؛
- تكاليف تقديم الخدمة للزبائن؛
- تكاليف منح الخدمة الإضافية¹.

و يمكن إيجاز أوجه الاستثمار في رأس المال المعرفي و انعكاسه على المنظمة من خلال النموذج التالي:

الشكل رقم 1-16 : أوجه استثمار في رأس المال الفكري (المعرفي).



المصدر: حسين عجلان حسن، ، مرجع سابق، ص 133.

الفرع الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

تعتبر المحافظة على رأس المال الفكري من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، و يتمثل التحدي الأكبر في تنمية و المحافظة على قدرات الأفراد و المهنيين و المتخصصين الذين يمتلكون المعلومات و المعرفة و القادرون من خلالها على تطوير الأفكار القديمة و إثرائها و إضافة ابتكارات حديثة تعزز من موقع المنظمة أمام منافسيها.

و لعل أهم ما تتعرض له المنظمة من جراء عدم محافظتها على رأس مالها الفكري:

- إندثار رأس المال الفكري، و فقدانه لقيمته مما يُنتج انخفاض القيمة السوقية للمنظمة لانخفاض قيمة رأس مالها الفكري؛

¹: حسين عجلان حسن، ، مرجع سابق بتصريف، ص 132.

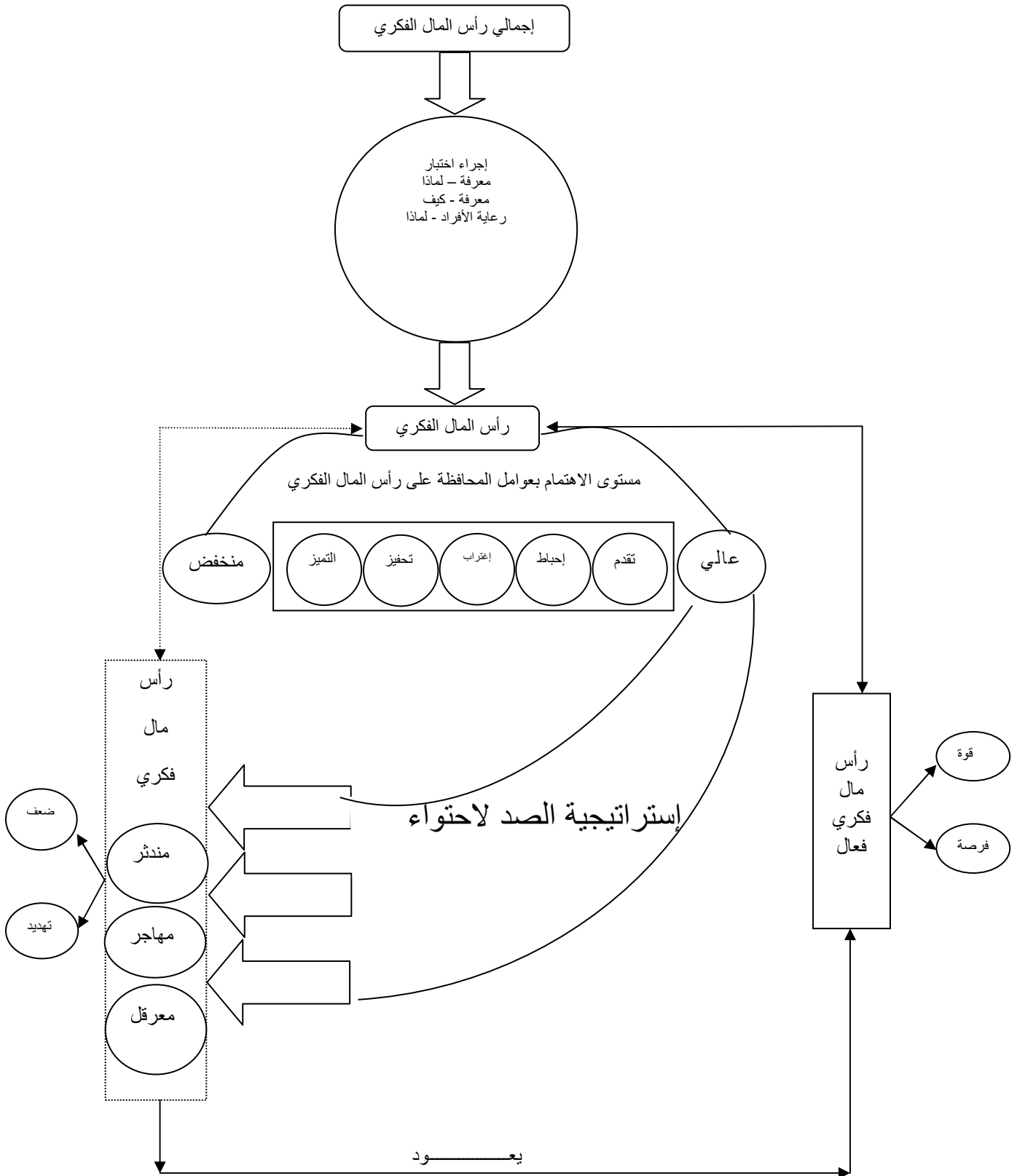
- هجرة رأس المال الفكري إلى منظمات أخرى؛ و قد يأخذ معه الأفكار و الخبرات الشخصية، فضلا عن البيانات و المعلومات الخاصة بالمنظمة إلى المنافسين، مما يشكل خطرا محققا بما؛
- قد يعرقل رأس المال الفكري خطا المنظمة و يصبحون أداة تعويق لها، خاصة إذا فشلت المنظمة في فهم احتياجاتهم و رغباتهم و متطلباتهم¹.
- وبما أن موضوع رأس المال الفكري لا يزال حديثا، فإنه من اللببيعي ندرة الكتابات التي تتناول أساليب المحافظة عليه؛ و عليه، فإنه يمكن في سبيل معرفة أساليب المحافظة عليه الرجوع إلى البحوث و الدراسات التي تتناول: نزيف الأدمغة؛ هجرة الكفاءات؛ الرضا و الأداء؛ المناخ التنظيمي؛ معدل دوران العمل؛ معوقات البحث العلمي.. يجدر بالذكر ان الدراسات التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة و التحليل كثيرة منها بضع عشرة دراسة عربية، و قد حصل شبه إجماع لدى هذه الدراسات على أن أهم أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:
- تنشيط الحفز المادي و المعنوي؛
- التصدي للتقادم التنظيمي؛
- مواجهة الإحباط التنظيمي؛
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي؛
- تعزيز التميز التنظيمي².

و يمكن تصوير هذه الأساليب في الشكل التالي:

¹: عادل حرشوش المبرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 138 - 139.

²: نفس المرجع السابق، ص 139.

الشكل رقم 1-17 : تأثير أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.



المصدر: عادل حرشوش المبرجي و أحمد علي صالح ، مرجع سابق، ص 144.

المطلب الثالث: قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري.

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

- يعزز من مستوى أداء المنظمة، و تستثمر المنظمات الرائدة في مواردها الفكرية ما يمكنها من زيادة مستويات أدائها إلى حد 1 إلى 3 مقارنة بنظيراتها من المنظمات التي لا تولي هذا النوع من الاستثمار كثير اهتمام؛
- يعد مؤشرا مهما في قياس ربحية المنظمة، و يساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمنظمة، حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة أجريت على مجموعة شركات تأمين أمريكية إلى أن أغلب الشركات التي حققت أرباحا عالية في هذا النشاط هي تلك التي أنفقت الجزء الأعلى من ميزانيتها على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و خلق المهارات المعرفية بكل جوانبها، و تؤكد هذه الدراسة أن هذه الشركات استثمرت ما يربو عن 108 تريليون دولارا على المعلومات و أن العائدات التي حققت تفوق كثيرا تلك التي تحققت في كل أنواع الاستثمار الأخرى؛
- يحتم على المنظمات أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها و من ثم تسقيف حدود الاستثمار في كل نوع؛
- يساهم في تشجيع الإبداع و الابتكار، حيث أثبتت الدراسات قوة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و الإبداع و الابتكار لدى الأفراد، حيث يتحررون من العمل الروتيني و يتجهون إلى العمل الخلاق و تُفتح أمامهم مجالات أخرى جديدة للإبداع؛
- يمكن أن يلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تدنية تكاليف العمل الإداري بشكل لافت، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن إدارة التقاعد و الضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة حققت توفيراً في تكاليف إنجاز المعاملات الخاطئة بما يصل إلى 90 % نتيجة للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، بل و وصل العائد لدى بعض المنظمات إلى نحو مليار دولار سنويا من خلال أتمتة العمليات الإدارية؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي تمتلك إحدى المكونات الأساسية للتنافسية (منتج حديد، خدمة متميزة...) و التي يدخل رأس المال الفكري في تكوينها بشكل لا غبار عليه؛
- تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، فالاستثمار في التكنولوجيات المتطورة و الخبرات و المهارات المعرفية المتميزة يمكن أن يضمن جودة اإنتاج و سرعة التسليم و أفضلية في المعاملات؛ و الخبرة المكتسبة في تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن أن يكون قيدا ف دخول منافسين جدد، خصوصا إذا كان نظام الإدارة شاملا و واسعا بشكل يتيح للمنظمة الرقابة على مسارات الوصول إلى تجار التجزئة؛
- يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج فالأنظمة الأوتوماتيكية و المهارات المعرفية المتطورة في المنظمة هي الأسلوب الأكثر كفاءة في تنظيم تكاليف عمليات الإنتاج و تقليد التكاليف التخصيصات الإضافية و الحصول على اقتصاديات الحجم في الترويج و الشراء و الإنتاج و التوزيع¹.

¹: حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 158-161.

الفرع الأول: معايير الربحية التجارية كأداة قياس لكفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري:

تعددت آراء منظري الإدارة حول المعايير الملائمة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري، فهناك من يرى أن المنظمة لما تستثمر في الأصول المعرفية فإنه لا يمكنها تسجيل تلك الاستثمارات كأصول في الميزانية، لذا تظهر كتدفقات نقدية مالية في جهة التكاليف

إن الإنفاق على البحث و التطوير و خلق الكوادر و المهارات المعرفية يولد قيمة، و من المفروض أن يسجل هذا الإنفاق كاستثمار على الرغم من أن القيمة الاقتصادية غير مؤكدة و يمكن تحديد مؤشرات الاستثمار على مستوى المنظمة من خلال:

- نسبة المبالغ المخصصة من قبل المنظمة للإنفاق على خلق و تكوين الموارد المعرفية مقارنة بالعوائد التي تحققها؛
- المهارات و الخبرات المعرفية المتقدمة و نسبتها إلى العائد الكلي من الإطارات البشرية العاملة في المنظمة؛
- نسبة الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات و البحث و التطوير و الموارد المعرفية الأخرى مقارنة بحجم التكاليف الكلية للاستثمارات في الموجودات الأخرى للمنظمة¹.

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

1. معيار عائد الاستثمار البسيط : Simple Rate of Return AR

و هو أحد معايير الربحية التجارية، و يمكن أن يعبر عن كفاءة أداء المنظمة عندما تخصص مبلغاً معيناً للاستثمار في الموارد المعرفية أو تكوين الخبرات التي تساهم في تطوير و تحسين العملية الانتاجية، و قد حُددت النسبة المقبولة لهذا المؤشر ب: 2 كحد أدنى و يحسب هذا المؤشر كالتالي:

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

$$AR = Q(AP - AC) / CI \quad \text{بحيث:}$$

- AR = معدل العائد البسيط للاستثمار المعرفي
- Q = حجم المورد المعرفي في المنظمة/رأس المال المعرفي
- AP = معدل قيمة المورد المعرفي
- AC = معدل كلفة المورد المعرفي
- CI = الكلفة الأولية الكلية المخصصة لمشروع البناء المعرفي في المنظمة.

¹: نفس المرجع السابق، ص 162.

2. معيار فترة استرداد رأس المال

و يركز هذا المعيار على الوقت اللازم لاسترداد المبالغ المستثمرة في تنفيذ برنامج إعداد رأس المال الفكري للمنظمة بصرف النظر عن التدفقات النقدية المحققة بعد فترة الاسترداد و كذا مقدار هذه التدفقات و بناء على ذلك يُختار البرنامج المقترح بأقصر فترة استرداد و هذا على ضوء المعادلة:¹

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

3. معيار صافي القيمة الحالية للعائد Net Present Value NVP

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

$$NPV = \sum ZI * MI (PI - CI) \quad \text{بحيث:}$$

- $NPV =$ صافي القيمة الحالية للعائد

- $ZI =$ معامل الخصم في السنة t

- $MI =$ حجم الإنتاج المتوقع من البرنامج الاستثماري المعرفي في السنة t

- $PI =$ قيمة الوحدة الواحدة من المورد المعرفي في السنة t

- $CI =$ الكلفة الإنتاجية للوحدة الواحدة من المورد المعرفي في السنة t

إلا أنه يعاب على هذا المعيار صعوبة اختيار أفضل البرامج في حال وجود عدة بدائل ذات قيمة صافية موجبة².

4. طريقة العائد السنوي للخصوم

ويرمي هذا المعيار إلى تحديد العائد السنوي الصافي للبرامج الاستثمارية المعرفية البديلة لاختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد سنوي صافي و هو القيمة الحاضرة للعائد السنوي المخصوم بمعدل فائدة محدد و يأخذ هذا المعيار بعين الاعتبار عنصر الزمن الذي يحدد توزيع التكاليف الأولية للبدائل الاستثمارية المقدمة من طرف المنظمة على نحو متساو خلال سنوات عمر البرنامج، عنصر معدل الفائدة السنوي المركب فضلا عن معامل استرجاع رأس المال الذي يحدد معدل خصم التكاليف الأولية للمشروع خلال حياته وصولا إلى القيمة الحاضرة لهذه المبالغ في بداية حياة تنفيذ البرنامج الاستثماري³.

¹: نفس المرجع السابق، ص 166.

²: نفس المرجع السابق، ص 167.

³: نفس المرجع السابق.

خلاصة الفصل:

تناولنا خلال هذا الفصل مجمل المفاهيم النظرية المتعلقة برأس المال الفكري و كل ما يحيط به بشكل من الاستفاضة و خلصنا إلى نتيجة مفادها أن الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة يضع رأس المال الفكري على رأس قائمة الموجودات التي تملكها المنظمات و أنه يمثل رهانا رابحا بالنسبة لها إذا ما أرادت النمو و التفوق و احتلال مساحة أوسع في بيئة الأعمال، معرّجين خلال ذلك على مفهومه و أهميته و تطوره التاريخي مرورا بأهم المقاربات التي تناولت رأس المال الفكري وانتهاء بأهم تقسيماته حسب المنظرين.

ثم تطرقنا بعد ذلك إلى أهم الطرق و الأساليب المعتمدة في قياس رأس المال الفكري، متوصّلين إلى نتيجة مفادها أن هذا المفهوم لا يزال في مراحله الأولى وأنه لمّا تبلور لدى المنظرين بعدُ طريقة موحدة لقياسه و تحويله إلى بيانات كمية يستفاد منها في قياس أداء المنظمة.

لنتهي بعد ذلك إلى أهم النظريات التي تناولت الاستثمار في رأس المال الفكري و قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري.

و سوف نحاول في الفصل المقبل تناوّل أداء المنظمات و مشتملاته و أقسامه إضافة إلى العلاقة بينه و بين رأس المال الفكري محاولين بعد ذلك ربط العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و الأداء لدى المنظمات.

الفصل الثاني:

علاقة الاستثمار في رأس المال

الفكري بأداء المنظمة

تمهيد:

تُعتبر متابعة أداء المؤسسات عموماً و الاقتصادية منها خصوصاً أحد أهم المواضيع التي تسترعي اهتمام المسيرين إن لم نقل أهمها في واقع المؤسسة لدى كل من له بها صلة مباشرة أو غير مباشرة ، باعتبار أنه يعكس النتيجة المنتظرة وراء كل نشاط ، و هذا ما جعل منه مصلاً للحا يجب تحديده وضبط مدلولاته، ذلك أنه على ضوء تعريفه يمكن تحديد مؤشرات قياسية و تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه . و لعل ما يبرر صعوبة هذه المهمة تعدد المداخل والزوايا التي عولج من خلالها من اعتباره مرادفاً للكفاءة والفعالية إلى حصره في المورد البشري أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة فضلاً عن تناوله في شكله النقدي أو العيني.

وبرغم الدور الكبير الذي تلعبه الموجودات المرتكزة إلى المعرفة في تعميق الأداء إن على المستوى الكلي أو الجزئي إلا أن الكثير من الدول و المنظمات تغفل هذا الموضوع، وتعتمد إلى تقييم أدائها بالرجوع إلى المؤشرات التقليدية لعملية الإنتاج .

ويمتاز عصرنا الراهن بيزوغ اقتصاديات المعرفة، التي تتركز على صناعات تستمد جلّ مواردها من المعرفة، وسيادة سلع وخدمات ذات طبيعة غير ملموسة، وتختلف في ماهيتها عن البضائع التي ألفنا استخدامها في الماضي القريب، ويمكن أن تعدّ الموجودات المعلوماتية أو رأس المال المعرفي، الموجودات " الكامنة أو الخبيثة " ، والتي تشكل الأساس المتين لنموها وازدهارها، وتعد مصدر ثرائها، ومحرك الابتكار والإبداع الذي يمدّها بالحيوية و الاستمرارية¹.

و ليس من نافلة القول أن الاستثمار في هذه الموجودات " رأس المال الفكري يرتبط بشكل وثيق بأداء المنظمات لذا فإننا سنتناول هذا الموضوع بين يدي هذا الفصل من خلال مباحث ثلاث:

- يتناول المبحث الأول: عموميات حول الأداء؛
- أما المبحث الثاني فيتعرض إلى علاقة رأس المال الفكري بأداء المنظمة؛
- في حين يتناول المبحث الثالث: علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بأداء المنظمة.

¹: حسن مظفر الرزوق؛ الأطر المفاهيمية لرأس المال المعرفي؛ شبكة الالوكة؛ (<http://www.alukah.net/Culture>) زيارة يوم 2012/01/22.

المبحث الأول : عموميات حول الأداء .

تعتبر متابعة أداء المؤسسات عموماً و الاقتصادية منها خصوصاً أحد أهم المواضيع التي تسترعي اهتمام المسيرين إن لم نقل أهمها في واقع المؤسسة لدى كل من له بها صلة مباشرة أو غير مباشرة ، باعتبار أنه يعكس النتيجة المنتظرة وراء كل نشاط ، وهذا ما جعل منه مصطلحاً يجب تحديده وضبط مدلولاته، ذلك أنه على ضوء تعريفه يمكن تحديد مؤشرات قياسية و تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه . و لعل ما يبرر صعوبة هذه المهمة تعدد المداخل والزوايا التي عولج من خلالها من اعتباره مرادفاً للكفاءة والفعالية إلى حصره في المورد البشري أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة فضلاً عن تناوله في شكله النقدي أو العيني ، ولتسليط الضوء على هذا المصطلح البالغ الأهمية نتناوله في هذا السياق من خلال التعرف على مفهومه، ومؤشرات قياسه وكذا أبرز أنواعه و ذلك من خلال ثلاثة مطالب:

- المطلب الأول: مفهوم الاداء و مؤشرات و أنواعه؛
- المطلب الثاني: مداخل تحسين الأداء؛
- المطلب الثالث: تقييم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الاداء و مؤشرات و أنواعه.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع سواء على مستوى الفرد والمنظمة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى لذلك فقد جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهة نظر العلوم الأخرى، وسنحاول فيما يلي التلّرق إلى مفهوم الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء:

يعدّ الأداء احد المفاهيم الجوهرية بالنسبة لمنظمات الأعمال، و يكاد أن يمثّل الظاهرة الشمولية لمجمل فرووعالمعرفة و حقولها. و يستمدُّ مصطلح الأداء مفهومه اللغوي من اللغة الإنجليزية « to perform » و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة « parformer » و الذي يعني تنفيذ مهمّة أو تأدية عمل¹. و لقد اهتمّ العديد من الباحثين (Drucker.P, Lorrino.Ph) من خلال دراساتهم بمفهوم الأداء إلاّ أنّه لم يحصل إجماع حول مفهوم الأداء، و لا تزال الإهتمامات قائمة في مناقشته كمصطلح فنيّ، لتعدّد أهداف و اتجاهات الباحثين في دراساتهم نظراً لاختلاف إيديولوجياتهم و مشاربهم، فهناك منهم من يميل إلى الجانب الكميّ، و بالتالي فإن وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، و هناك منهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بمجرد النسب و الأرقام للتعبير عن الأداء.

¹ Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.

هناك العديد من المفاهيم للأداء نتناول بعضها فيما يلي:

و يذهب قاموس Petit Larousse إلى أن الأداء مشتق اللفظة الإنجليزية "Performance" التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

و هو أيضا " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"²

كما ورد مفهوم الأداء في "Encyclopedic World Dictionary" بأنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة؛

كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج مدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بما تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه".³

إلا أن الصفات الشخصية و الجهد المبذول لا تكون كافية لضمان الأداء الكفء للفرد دون التدريب المسبق الذي يضمن نوعية هذا الأخير. ففي هذا الاتجاه، يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.⁴

بناء على ما سبق، يمكن تعريف الأداء بأنه: سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن مشاركته في تحقيق أهداف المنظمة على أن تدعم المنظمة هذا السلوك وتعززه بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

الفرع الثاني: أنواع الأداء :

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يرح إشكالية اختيار المعيار العملي و الدقيق في ذات الوقت بما يمكن الاعتماد عليه في تحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، الأجل والبيعية. فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:⁵

1. الأداء الكلي : وهو الذي تجسده الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن عزو إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الشمولية الأرباح النمو ...

¹: عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة علوم الإنسانية، عدد الأول، امعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص86.

² : عبد محسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار نهضة عربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

³ : H.M Hamady, Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia, PH.S this is University of strathclyde-Glasgow, 1975, P215-216.

⁴: سناء عبد الكريم خناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، مؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز لمنظمات والحكومات، امعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

⁵: عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مر مع سابق، ص89.

2. الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج و أداء وظيفة التسويق .

3. الأداء حسب معيار الطبيعة: و يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية ... الخ، فإنه يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... الخ وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها " Image De Marque " بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج".¹

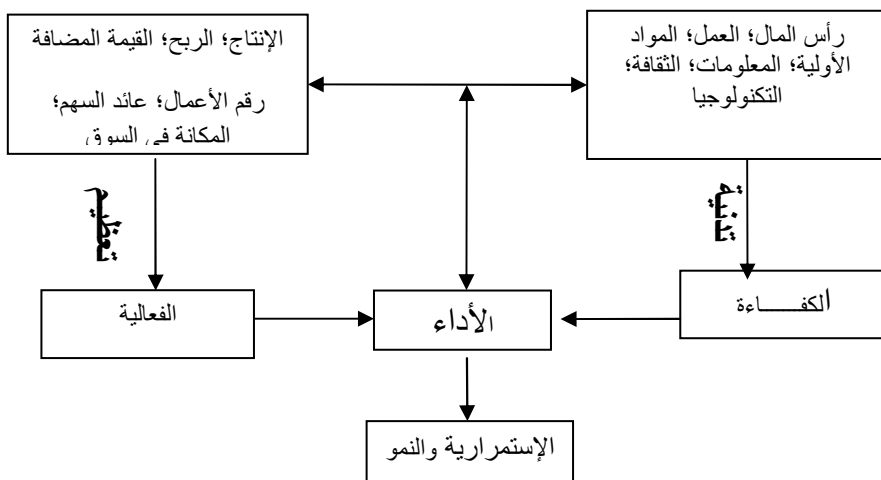
الفرع الثالث: مؤشرات الأداء:

ويرتبط مفهوم الأداء بمفاهيم تلازمه مثل الكفاءة و الفعالية فالحديث عن إنجازات المؤسسة كثيرا ما يعبر عنه بمقاييس الكفاءة والفعالية كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة وإما مدى حسن التصرف في الموارد. و هو ما جعل الأداء كثيرا ما يعرف أو يرد مقرونا بأحد هذين المصطلحين.

و يتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة: حيث تعبر الفعالية على مدى بلوغ الأهداف، وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين تتناول الكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، وتقاس بالعلاقة بين الإنتاج وعوامله أو بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه.²

ويرتبط الأداء بالكفاءة والفعالية معا لكونهما متلازمين، بحيث أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد استنفذ منها من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف مجمل مواردها دون بلوغ الأهداف المرسومة أو الاقتراب منها بنسب مرضية. ويمكن إجمال ما ذكرناه كالتالي:

الشكل رقم 2-1: الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.



المصدر: عبد الملبيك مزهوده، مرجع سابق، ص. 89.

¹ : نفس المرجع السابق.
² : نفس المرجع السابق.

الفرع الرابع: محددات الأداء ومؤشرات قياسه.

1. العوامل المحددة للأداء:

إن الأداء يعتبر دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة، أو بالأحرى لمسيرتها، التحكم فيها. ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء تزداد أهمية عملية حصرها¹.

في هذا الإطار يرى Donaldson أن هذه العوامل تتمحور حول الهيكلية، العملية الإنتاجية في حد ذاتها، الإستراتيجية، السياق نشاط المؤسسة، الثقافة، الخيارات التقنية، أسلوب الإدارة .

أما Peters & Waterman فيريان في كتابهما الشهير "Le prix d'excellence" أن الأداء يتوقف على:

- الجاهزية للعمل؛
- الاستماع للزبون؛
- الاستقلالية وروح المبادرة؛
- الإنتاجية بتحفيز العامل؛
- قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة) ؛
- التوفيق بين المرونة والمعرفة.

وبالنسبة لرواد المقاربة الإستراتيجية القائمة على الموارد "Ressources Based View" فإن أداء المنظمة ونجاحها الاستراتيجي يتوقف على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية. إذ ظهر ميدانياً أن عوائق الدخول التي تحتمي بها المؤسسات الكبرى لم تعد تستطيع أن تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول تلك القطاعات وتحقيق إيرادات مرتفعة. كما تبين أن الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها لان الفروق في الأداء تنتج عن الاختلافات في التموقع الذي يفسر باختلاف موارد المنافسين؛ ذلك أن وجود الكفاءة التي تحقق وضعيات تنافسية أصلية ترتبط أساساً باكتساب موارد وحيدة حتى في نفس المجموعة الإستراتيجية لان المؤسسات لا تتحكم بنفس الكيفية في مواردها المتاحة. والأمر لا يتعلق بطبيعة الموارد في حد ذاتها؛ إلا أن ارتباطها بالمؤسسة وتمكن هذه الأخيرة من حمايتها من الانتقال إلى المنافسين و تسييرها كحفاظة يجعلها أساس التفوق التنافسي للمؤسسة وتحقيق الأفضلية التنافسية الدائمة².

وعلى الرغم من وجود هذا الإطار العام لمجموعات العوامل المتفق عليها لدى الباحثين كالإستراتيجية، الموارد، المهارات، المعارف، الهيكلية، الاستماع للزبون... إلا أن مجال العوامل المفسرة للأداء يبقى واسعاً؛ ولعل هذا هو ما يصنع الفرق بين المؤسسات؛ ويمنح الفرصة لتلك التي تبدو ضعيفة الأداء لتتحول إلى مؤسسات قوية لأنها تميزت في الكشف عن عوامل تحسين الأداء وتوظيفها؛ وهو ذات السبب الذي قد يجعل مؤشرات قياسه صعبة الضبط.

¹: عبد الملوك مزهود، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوماً وقياساً، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 08-09 مارس 2005، ص.487.
² المرجع السابق، ص.488.

2. مؤشرات قياس الأداء:

يعني قياس الأداء تقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلاً¹؛ أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة و تجسيد الاستراتيجيات المعتمدة، لذلك فهو ينطوي- قياس الأداء -على كيفية ما لإدراك الحقيقة كما ينطوي بشكل صريح أو ضمني على معايير القياس.

و لا يكون المؤشر ذا معنى أو دلالة ما لم يستغل بطريقة مثلى. و حتى يتسنى ذلك، فإنه من الضروري عدم الإكثار من المؤشرات لقياس ظاهرة ما، بل إنه من المحبذ تغليب الجانب الكيفي على الكمي، و عليه فإن المؤشر ينبغي أن يكون:

أن يكون مسجلاً في المكان الذي يتحقق فيه الأداء المراد قياسه؛

أن يتم تحيينه بشكل دوري ما أمكن ذلك.²

وبصيغة أكثر عملية يقترح Barillot المؤشرات التالية لقياس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية:

الجدول رقم 2-1: مؤشرات قياس الأداء ببعدي الكفاءة والفعالية.

مؤشرات	الكفاءة والفعالية	مجال القياس
الأرصدة الوسيطة للتسيير، القدرة على التمويل الذاتي، رأس المال لعامل، الخزينة، الهيكلة المالية	الفعالية	مؤشرات الأداء المالي
المردودية المالية، المردودية الاقتصادية	الكفاءة	
إرضاء الزبائن من حيث النوعية، السعر، قيمة الاستعمال، إرضاء الزبائن من حيث العلاقات المحبوبة معهم (احترام الآجال، احتياجات الزبائن، نوعية العلاقات) وفاء الزبائن (جذب الزبائن، المحافظة عليهم، مغادرة الزبائن، أفدية حافضة الزبائن...) التنافسية: قوة الزبائن الكبار، الحصاص من السوق الوطنية والدولية.	الفعالية	مؤشرات قياس الأداء مع الزبائن
مردودية أجزاء الزبائن	الكفاءة	
التنافسية: تحديد الأسواق الجديدة، الاحتياجات الجديدة الزبائن الجدد	الفعالية	مؤشرات أداء عمليات
تكاليف دراسات السوق	الكفاءة	الإبداع في مجال الأسواق
التنافسية: -عدد المنتجات الجديدة المقدمة الى السوق	الفعالية	الإبداع في مجال

1: عبد الملوك مزهود، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، مرجع سابق، ص.489.

2: Jean- Marc Gallaire, Les outils de la performance, Eylor, Edition d'Organisation, Paris cedex, 2008, p28.

<p>-عدد المنتجات الجديدة المقدمة من قبل المنافسين -نسبة المنتجات الجديدة الى التوقعات -نسبة رقم الأعمال الناتج عن منتجات يقل عمرها سنتين دورة تطوير المنتجات الجديدة</p>		المنتجات
<p>التكاليف:-مصاريف البحث والتطور -مصاريف البحث في المنتجات النهائية -مصاريف البحث الموجهة إلى منتجات جديدة</p>	الكفاءة	
<p>التنافسية:-تحديد غياب جديد وتقنيات جديدة</p>	الفعالية	مؤشرات الأداء في
<p>التكاليف:-الموارد المستخدمة-مصاريف العمال المسخرين لضبط التقنيات الجديدة</p>	الكفاءة	مجال الطرق الجديدة (Process)
<p>الفعالية الإنتاجية: احترام آجال تنفيذ الطلبات، دورة الإنتاج، كميات المواد المستخدمة. الليونة: زمن تغيير خطوط الإنتاج -رد الفعل تجاه طلبية ما -نوعية الإنتاج -ثمن البيع مقارنة مع المنافسين -نوعية المنتج.</p>	الفعالية	مؤشرات أداء عمليات الإنتاج
<p>الكفاءة الإنتاجية: مردود التقنيات نسب استغلال الآلات، مردود المواد- التكاليف- هيكله التكاليف -الإنتاجية: إنتاجية اليد العاملة- المردودية -هامش الصافي.</p>	الكفاءة	
<p>إرضاء الأجراء -الوفاء والتحفيز(معدل الغيابات) -استقرار العدد ووزن الأفراد المؤقتين</p>	الفعالية	التنظيم
<p>الكفاءة الإنتاجية الإنتاجية الظاهرة لليد العاملة المردودية ميزانية التكوين زمن التكوين/زمن العمل</p>	الكفاءة	

المصدر: عبد المليك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، مرجع سبق ذكره ، ص.493.

وبهذه المؤشرات يمكن للأداء أن يعطي صورة عن مدى مساهمة المؤسسة في الاستجابة لتطلعات ذوي المصلحة فيها وبلوغ التموضعات الإستراتيجية التي توختها. و لو أن إعداد قوائم مؤشرات قياس الأداء يبقى من الإشكاليات الميدانية

العويصة التي تواجه المسيرين؛ لأن إعداد المؤشرات يعني ضمناً قبول عوامل معينة كعناصر ذات وزن أكثر في دالة الأداء وهو ما يفتح مجال الذاتية والنسبية في عملية القياس¹.

العوامل المؤثرة في الأداء:

من بين أهم العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة:

- الاختلاف الموجود والملاحظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء. فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
 - وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج إذ أن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، وبسبب النقص في العمل المتاح وقت الانتظار لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج، وعلى النقيض، فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج، مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً، ويتولد عنه انخفاض في نوعية المنتج النهائي.
 - التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء:
 - يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملاءمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية للتعديل التنظيمي مثلاً: الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز، وميكنة العملية اليدوية – (حل الآلة محل الأعمال اليدوية) – ترتب ارتفاعاً واضحاً في معدل الإنتاج، وبالمثل فإن اختصار خطوات العمل في عملية ما يقلل من الموارد المطلوبة لإنهاء وحدة العمل.
 - الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، فقد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدي نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلاً: في عملية ما يستوجب حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة ما حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد، قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفطيش المطلوبة عند كل موقع من هذه المواقع وانتظام ترفق حركة الدخول والمغادرة واختلاف اللغات المستخدمة عند كل موقع... الخ كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج.
 - نوعية وحدة العمل التام، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها، وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء².
- هذا ويرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء يمكن إنجازها فيما يلي :

¹: المرجع السابق، ص 493

²: على السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر 1976، ص 42

- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- سلوك المرؤوسين بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساس للمنظمة والجزء الفاعل في تقييم الأداء.
- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.
- تحسين وتلوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها واعتمادا على نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة.¹

الفرع الخامس: الموارد اللامادية كمحدد إستراتيجي للأداء.

1- الكفاءة، المورد المجرد لتحقيق الميزة التنافسية:

ركزت الكثير من المدارس على الأهمية الإستراتيجية للموارد الغير ملموسة، فالإبهام و الغموض الذي يكتنفها ، يصعب من عملية تحديدها و تقييمها، و لأنها تحقق الشرط المتمثل في عدم التقليد، و بالتالي تمثل جوهر و لب الميزة التنافسية ، فكما يؤكد godfrey & hill على أنه كلما كان المورد غير منظور ، كلما زادت صعوبة تقليده، و عليه، فالميزة التنافسية المبنية عليه ستكون دائمة.

إلا أنه ينبغي معرفة الحد الفاصل بين الكفاءة و الموارد:

فحسب Penrose : "تمثل الموارد مجموع الخدمات الكامنة التي يمكن أن تعرف بصفة مستقلة عن بعضها البعض، في حين أن الكفاءات لا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط"².

و بالتالي يمكن اعتبار الموارد رصيذا لدى المنظمة، و الكفاءات عبارة عن تدفقات، فالمورد هو ما تمتلكه المؤسسة و الكفاءة هي ما تعرف فعله.

و يقول G.LEBOTERF أن الكفاءة هي نتيجة التوفيق بين الموارد، و معرفة كيفية تعبئة هذه الموارد و التنسيق بينها ما يدفع إلى البحث عن من الذي يتمتع بهذه القدرة و الذي يعرف لدى الاقتصاديين بالاحترافي " Le Professionnel "

فالكفاءة تتجسد من خلال:

- **معرفة كيفية التعبئة** : فامتلاك المعارف غير كاف للقول بأن هذا الموظف كفؤ، وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالريقة المناسبة، و في الظروف الملائمة؛
- **معرفة كيفية التنسيق** : فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد ، و كيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني ، بمعنى آخر تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها؛

¹ : ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص322
²: موساوي زهبة، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعوامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09، 08 مارس 2005.

- معرفة كيفية التحويل: على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة؛
 - قصد الأداء الجيد للنشاط؛
 - دراية فنية معترف بها و مجربة: يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط و قابلة للامتحان في الواقع، خاصة و انه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف¹.
- أ- الأبعاد الثلاث للكفاءة:

- الدراية Savoir : هي مجموعة من المعلومات المستوعبة ، و المهيكلة و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.
 - الدراية الفنية Savoir-faire : هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة و هذا حسب الأهداف المحددة مسبقا أساسها التجريبي، يرى M.JORAS أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.
 - الدراية الذاتية Savoir-être : هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل ، تسمى كذلك بالدراية العلاقية . تتمثل في مجموع السلوكيات و المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.
- و تورد N.MANDON مثال لسكربتير المبيعات، يمكن تصنيف الكفاءات المطلوبة لأدائها إلى ثلاثة أبعاد:

- الدراية: هي المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثلا : قنيات السكرتارية ، تقنيات المحاسبة ، التعبير الشفوي و الكتابي استعمال الوحدة الطرفية، terminal ، هي معلومات قابلة للنقل من شخص إلى آخر .
- الدراية الفنية: هي المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية.
- الدراية الذاتية: هي مجموع الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة الاستقلالية، روح المبادرة².

ب- مميزات الكفاءة:

حدد J.LEPLAT أربع محاور مميزة لها:

- ذات غاية : حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين الأمر، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- تتم صياغتها بطريقة ديناميكية: حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف الدرايات الفنية.
- هي مفهوم مجرد : فالكفاءة غير مرئية ، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة ، و نتائج هذه الأنشطة ، يؤكد Thierry Sauret ، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة؛
- مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

¹: المرجع السابق .

²: المرجع السابق.

ت- الكفاءة التنظيمية:

باختلاف أنواع الكفاءات التي نجدها في المنظمات، و لتحقيق الميزة التنافسية، تعتبر الكفاءة التنظيمية و نتيجة تجسدها من خلال شبكة علاقات ضمنية ما بين مختلف الموارد، و يستعصي على المنافس تقليدها، هي المعنية بالدراسة، و العامل المحقق للتميز.

يعرف كل من Nagata, Nonaka, Kusunoki الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بناءها:

- **قاعدة معرفة:** و تتضمن الوحدات الفردية للمعرفة المتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات، تسمح هذه الوحدات بتحديث الكفاءات المحلية.
- **إطار للمعارف:** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و المعرفة، و يجسد بنية المؤسسة (السلطة، تقسيم الأدوار و المهام) و السياسات المحددة لها.
- **ديناميكية المعارف:** هي عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة و المحولة لقواعد المعرفة ن و ينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية¹.

المطلب الثاني: مداخل تحسين الأداء.

تختلف مداخل تحسين الأداء و تميز و تتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة و تصل إلى محاولات إعادة الهندسة.² وبالتالي فإنه يتوجب على المنظمات مهما كانت صفتها و خصوصاً المؤسسات الاقتصادية منها، أن تعمل على الأخذ بهذه المداخل من أجل تحسين أداء موظفيها، بل أكثر من ذلك عليها تطوير هذه المداخل، و سنحاول فيما يلي التطرق إلى هذه المداخل فيما سيأتي.

الفرع الأول: مدخل التحسين المستمر: kaizen :

يقوم مفهوم تحسين الأداء في هذا المدخل على فكرة أن المحاولة المستمرة للوصول لمستوى أعلى للأداء في كل مواقع المؤسسة يوفر زيادات تدريجية تساعد على بناء أداء عالي المستوى، و تعرف عملية التطوير المستمر أو الدائم لتحسين الأداء عند اليابانيين بالمصطلح “ كايزن Kaizen ” أي مبدأ التحسين المستمر لكل شيء بالتنظيم اعتماداً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة و تفعيل استخدامية الموارد الحالية دون الدفع باستثمارات و موارد جديدة و هذه هي المنهجية التي صنعت المعجزة اليابانية و هي منهجية يمكن استخدامها في ظل محدودية الموارد ؛ و من أجل تحقيق التطور الدائم يجب أن تعمل المؤسسة على توفير بيئة يمكن أن يشارك فيها الجميع لتطوير مستوى الأداء و تحقيق الفعالية الشاملة لأنفسهم و التي تعد جزءاً مكملًا لعملهم. ووفقاً لهذا المدخل يتميز تحسين الأداء بما يلي :

¹: المرجع السابق، ص 178.

²: سليمان بلعور، عيد اللطيف مصيطفى، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

- التطوير و التحسين مهمة الجميع، وليس قصرا على جماعة أو مستوى إداري معين ؛
- يركز على تحسين العمليات ولا يهتم بالنتائج و حسب؛
- التحسين يشمل كل المجالات إنتاجية ، تسويقية ، تمويلية... إلخ ؛
- الإقرار و الاعتراف بوجود مشاكل هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين ؛
- تركز فلسفة هذا المدخل على أن واجب الإدارة ينقسم إلى عملين: الصيانة (وضع المعايير والمعدلات والتأكد من أتباعها) ، والتحسين (تطوير المعايير والمعدلات و الارتفاع بها إلى مستويات أعلى).¹

الفرع الثاني: مدخل التخطيط الإستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في إعطاء الإدارة نظرة شاملة عن المتغيرات المحيطة بالمؤسسة من خلال:

- وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
 - التفاعل البيئي على المدى البعيد والقدرة على أحداث التغيير؛
 - تدعيم المركز التنافسي وتخصيص موارد المؤسسة وإمكاناتها بشكل فعال .
- ويتميز هذا المدخل بتركيز الموارد على الأولويات الحيوية (فجوات الأداء) وترجمة الرؤية المستقبلية إلى نتائج مقيسة.²

الفرع الثالث: مدخل التدمير الخلاق:

وهو عملية تحول ممنهج من وضع التنظيمي و ممارسات إدارية سائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر المعلومات (كالتحول من نظام الحوافز و المكافآت على أساس الولاء والأقدمية إلى نظام الحوافز على أساس الأداء ، من هيكل تنظيمي وظيفي إلى هيكل تنظيمي شبكي ، من الإتصالات الورقية إلى الإتصالات الإلكترونية... إلخ) ، ويعتمد التدمير الخلاق لتحسين الأداء على³:

- تصغير الحجم؛
- البحث عن التوازن الديناميكي؛
- تنمية إستراتيجية الدخول إلى السوق ؛
- التحول نحو فلسفة الإنقياد للعميل ؛
- بناء إستراتيجية تسويقية لإغلاق السوق ؛
- الإبتعاد نحو العالمية⁴.

¹: نفس المرجع السابق.

²: نفس المرجع السابق ص474.

³: على السلمي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات ، مصر د□ قباء الطباعة والنشر والتوزيع ، 1998 ، ص-ص.141-149.

⁴: نفس المرجع السابق، ص 475.

الفرع الرابع: مدخل إعادة الهندسة:

إعادة هندسة الأعمال هي:

" إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة وهي تخفيض التكلفة وتحقيق النوعية وزيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات"¹

"منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً"².

ويمكن أن تجري إعادة الهندسة في واحدة من عمليات تنفيذ الأعمال في المؤسسة، أو في بعضها أو في كلها.

و يوضح هذا التعريف مدى أهمية وتطور هذه العملية وكونها ذات صيغة مستمرة وتفاعلية وشاملة وعميقة تصل إلى جذور وأساسيات العمل في أي تنظيم، وكما يظهر من التعريفين أعلاه فإن التركيز يكون في هذا النظام على العمليات بدلا من المهام.

وبذلك فإن إعادة الهندسة تشكل تقديرا جذريا وجوهريا في العمل والتنظيم والتفكير الذي كان سائدا منذ عصر الثورة الصناعية ، على هذا الأساس تهتم المؤسسات وفقا لهذا المفهوم الجديد بالتركيز على نوع العمل الذي يؤديه العاملون والأعمال التي يقومون بها والمهارات التي يحتاجونها.

إضافة إلي ما سبق، يضيف الدكتور عبد الرحمن الشقاوي مجموعة من المداخل الأخرى لتحسين الأداء نورها

فيما يلي:

1- مدخل تمكين العاملين :

يمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية ، في نهايات القرن التاسع عشر الميلادي وبدايات القرن العشرين. أي أن نظرية تمكين العاملين عن طريق تفويض المزيد من السلطة التنفيذية لهم وإشراكهم في صنع قرارات العمل إنما هي مرحلة متقدمة من أفكار المدرسة الإنسانية فيما عرف بمشاركة العاملين "Employee Participation" في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي.

ويعرف قاموس مريام وبستر التمكين بأنه: " تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما "

كما يعرف كونجر وكنايو نجو التمكين بأنه:

" إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية "

¹: محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، مركز التنمية الإدارية المعاصرة، مصر، 1998، ص 227.

²: www.alyaseer.net consulté le 26/04/2012

ويعبر بايها عن مفهوم التمكين بأنه: " شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات ، وحمل المسؤولية ، وأن أداءه يقاس بالنتائج ، وأنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر ويسهم في الأداء وتطويره وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به " .

ويتضح من هذه التعريفات أن فكرة تمكين العاملين أو إشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تلب في اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف ، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها ، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة.

وتشير نتائج البحوث إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال . فقد وجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفس العاملين في المنظمات وبين الرضا الوظيفي ، وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة ، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية ، ووضوح دور الأداء الإنتاجي ، وتحميم الوظائف ، ووسائل الرقابة ، والعلاقات بين الوحدات الإدارية ، والإبداع. كما وجد أن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتقان في المنظمة. ووجد أن تدني فاعلية المنظمة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة¹.

1- مدخل الهندسة القيمة Value Engineering:

يقوم هذا الأسلوب في تلوير الأداء والإنتاجية على فكرة الجمع بين تحقيق الإنتاجية المستهدفة، سواء كانت من خلال إقامة المشروعات أو تقديم السلع والخدمات ، وبين تحقيق وفورات في التكاليف دون المساس بالجودة والوظائف الأساسية التي يتوقعها المستفيدون والمنتجون.

وقد نشأ هذا الأسلوب وترعرع في القلاع الخاص الأمريكي في الميدان الإنعاعي إبان الحرب العالمية الثانية كنتيجة للحاجة إلى متلبات الحرب من الأسلحة والذخائر و المنتجات الأخرى. وتقنية الهندسة القيمة كانت تدعى تحليل القيمة "Value Analysis" ، ولكن في عام 1954 استخدم سلاح البحرية الأمريكية اسم الهندسة القيمة " Value Engineering" ومنذ ذلك الوقت وهذه هي التسمية الشائعة.

وانتقل أسلوب الهندسة القيمة إلى بقية أنحاء العالم في مطلع سبعينيات القرن الماضي. وكانت اليابان سباقة إلى تبني الفكرة والتوسع في تليقها ، وتأسيس جمعية مهنية تعنى بالهندسة القيمة والمنتمين إليها؛ ثم توسعت تقنية الهندسة القيمة بعد ذلك لتل إلى أوروبا والهند وغيرهما².

ويعرفها صالح العشيح بأنها: " دراسة تحليلية ذات منهج محدد ، تجرى بواسطة فريق عمل متعدد التخصصات على منتج أو مشروع أو خدمة لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها ، بغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة أفضل أو تكلفة إجمالية أقل أو بحد معاً من خلال بدائل ابتكارية دون المساس بالمتطلبات الأساسية"³.

¹: عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية للإقتصاد السعودي حتى عام 1440، الرياض، أكتوبر 2002، ص7.

²: المرجع السابق، ص9.

³: المرجع السابق ص8.

كما يورد سعيد فنيس وعلي باطرفي مفهوم الهندسة القيمة بقولهم: " ... الهندسة القيمة هي طريقة أو دراسة تتم وفق منهج معين أو خطة عمل معينة ، الهدف منها الوصول إلى وظائف المشروع ، ومن ثم مطابقتها بمتطلبات المستفيد للتأكد من أن المشروع يحقق فعلاً تلك المتطلبات ، ثم ابتكار بدائل إبداعية تؤدي تلك الوظائف بنفس المستوى إن لم يكن أفضل وبأقل التكاليف الإجمالية الممكنة دون التأثير على الجودة ، والجودة هنا يقصد بها مستوى الأداء الذي يتطلبه المستفيد أو المالك " ¹.

وهكذا فإن التعرف على وظائف المشروع أو المنتج من السلع والخدمات ، واستشراق التطلعات المرجوة من ذلك المشروع أو المنتج من وجهة نظر المستفيد وكذا الجهة المنتجة ، وتحقيقها بطرق ابتكارية تؤدي إلى خفض التكلفة دون المساس بالجودة والوظائف والتطلعات المنالمة بالمشروع أو المنتج تمثل جوهر الهندسة القيمة.

2- مدخل إدارة الجودة الشاملة:

يعرف اودجرس "Odgers" الجودة الشاملة بأنها: "أكثر من مجرد عملية إدارية أي أنها ثقافة طريقة حياة ومن خلالها وعن طريقها تهدف المؤسسات إلى إحداث تغييرات أساسية في كل من الأفراد، المديرين، وكل الموظفين في الأداء و التصرف السليم في أداء المؤسسة" ².

و قد أستأثرت الجودة Quality باهتمام واسع من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والممارسين ، لأهميتها في تحقيق النجاح لمنظمات الأعمال ، والذي أصبح حقيقة لا يمكن تجاهلها في بيئة عالم اليوم الذي تسوده مفاهيم العولمة ، حيث أننا نعيش في عالم أكثر انفتاحاً وأكثر اتصالاً وتشابكاً ، وبدأ يبحث الخطى نحو عولمة الاقتصاد .

ويوضح جيمس هارنجتون أن دراسة أجرتها Manufacturer's Alliance للإنتاجية والإبداع على مجموعة من المنظمات تطبق إدارة الجودة الشاملة أظهرت أن: 40% حققت تحسناً كبيراً ، 45% حققت بعض التحسن ، 15% حققت تحسناً هامشياً ، في حين أن 0% من المنظمات لم تحقق تحسناً.

كما أظهرت دراسة أجرتها جاكلين كويل شايبرو أن مدى إسهام الموظفين في إدارة الجودة الشاملة يتأثر برؤيتهم ومدى تطبيق رؤسائهم لأسلوب إشراكهم في صنع القرارات قبل تبني منظماتهم منهج إدارة الجودة الشاملة؛ وأن تقييم الموظفين لمزايا إدارة الجودة الشاملة يحكم المدى الذي يذهبون إليه في دعمهم لمنهج إدارة الجودة الشاملة؛ وأن هذا التقييم للمزايا من جانب الموظفين أهم في التنبؤ بإسهاماتهم المستقبلية في إدارة الجودة الشاملة من إسهاماتهم الفعلية المبدئية في هذا المنهج قبل تقييمهم للمزايا.

إن اعتماد أسلوب إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يساعد على :

- تحسين الإنتاجية العامة في كمها ونوعيتها وإجراءاتها؛
- رفع معنويات الموظفين ، والرفع من مستوى العزة الوظيفية وكرامتها؛

¹: سعيد فنيس ، باطرفي وعلي بن عثمان ، " الهندسة القيمة في الأجهزة الحكومية - واقع وجدوى التطبيق " ، ندوة الهندسة القيمة- واقع وجدوى التطبيق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1997 ، ص 14 .

²: عمر عزوي، إدارة الجودة الشاملة، محاضرة مقدمة في مقياس تسيير النوعية، المعهد الوطني للتجارة، ملحق متلبي سابقاً، السنة الجامعية 2008/2007.

- تحسين نوعية القرارات في المنظمة العامة؛
- تكريس النظرة الإيجابية في المنظمة تجاه عملائها؛
- زيادة الفاعلية التنظيمية وما يواكب ذلك من خفض للتكاليف.¹

3- مدخل التفوق المقارن:

يقوم التفوق المقارن على مقارنة المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، و ذلك عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء. ويوضح جون بانك أنه " إذا استخدم أسلوب التفوق المقارن بشكل صحيح فإنه يمدنا بالحقائق المجردة التي نحتاجها لتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي نخدم متطلبات العملاء ". كما يعرف التفوق المقارن بأنه: " ... إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية لتحقيق التفوق في سوق العمل. والهدف هو التصميم على أن تصبح المؤسسة أفضل من الأفضل"².

و يعرف أيضا بأنه: "عملية قياس مستمرة ومقارنة بين منظمات ما ، ومنظمات أخرى رائدة (في نفس مجال النشاط) في أي مكان في العالم ، وذلك للحصول على معلومات تساعد المنظمة في تحسين أداءها"³

مما تقدم نجد بأن عملية التفوق المقارن تتضمن العناوين التالية:

- أنه عملية تقوم على المقارنة، وليس على أداء القياس فقط؛
- أنه عملية مهيكلية تقوم على خطوات منظمة؛
- تتم هذه العملية من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين؛
- تتضمن جانبا للتعلم من الآخرين؛
- تهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير الأداء لتحقيق التميز.

وهناك معياران رئيسيان يتم بناء عليهما تصنيف عملية القياس المقارن وهما:

- مع من يقوم القياس المقارن.
- الهدف من القياس المقارن.

و تبنى فكرة وتقنية التفوق المقارن على ما يسمى بـ " دورة التفوق المقارن " التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية يوضحها الشكل رقم (8) وهي على الترتيب:

- تحديد وبلورة العناوين المؤثرة في النجاح؛

¹ : نفس المرجع السابق.

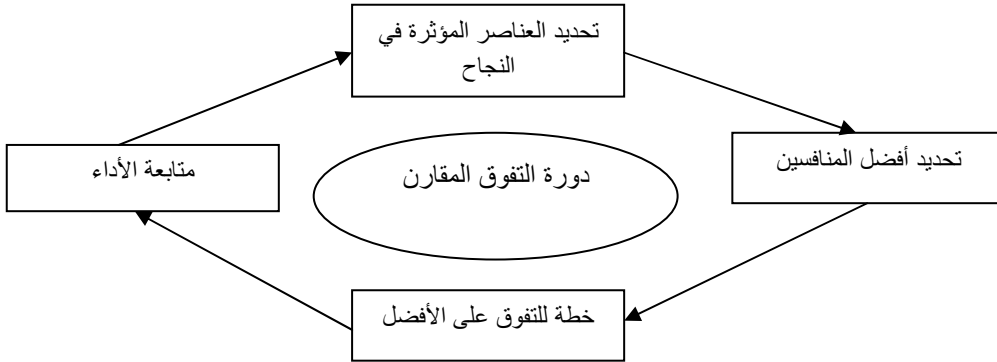
² : سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفى، مرجع سابق.

³ : المرجع السابق .

الفصل الثاني: علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بأداء المنظمة

- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين؛
- رسم خطة وبرنامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالسوق بما يمكن المؤسسة من التفوق الأفضل بين منافسيها؛
- متابعة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.

الشكل رقم 2-2: دورة التفوق المقارن



المصدر: مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08،09 مارس 2005، ص 257 بة [رف].

المطلب الثالث: تقييم الأداء

سنحاول في هذا المطلب التطرق لتقييم الأداء باعتباره أحد أهم العمليات في المنظمة:

من خلال القياس الكمي للأداء تستطيع المنظمات معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها. فقياس الأداء هو أداة تساعد في فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها؛ ويمكن تقييم الاداء المنظمة من معرفة:

- كيف تعمل بشكل جيد؛
- مدى قدرتها على تحقيق أهدافها؛
- مدى قدرتها على تحقيق الرضا لعملائها؛
- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة؛

- يساعد في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى إلى إحداثها لتطوير الأداء¹.

و تعتبر المعلومات السابقة المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمة في اتخاذ القرارات الهامة التي تمكنها من مزاوله أعمالها. و تهدف نظم قياس الأداء إلى الوقوف على مدى نجاح الإستراتيجية، و تختار المنظمة لدى تصميم نظام قياس الأداء مجموعة من المقاييس الهامة تعبر عن إستراتيجية المنظمة بشكل جيد. وتتركز على عوامل النجاح الهامة في الوقت حاليا و مستقبلا. ومن خلال تطوير هذه العوامل تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها؛ من هنا تعتبر نظم قياس الأداء أداة فعالة في سبيل زيادة قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها².

و تتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج، فكلما حازت المنظمة نظاما جيدا للقياس كلما كان أدائها أكثر فعالية. و [] بد لتحقيق التمييز في أداء المنظمة من تطوير وتنفيذ نظام قياس الأداء.

ويلعب قياس الأداء دورا هاما في إحاطة المنظمة بالعوامل الهامة التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين، ويعتبر تحديد متطلبات قياس الأداء الجيد والتركيز على المقاييس المناسبة المرتبطة بنظام القياس أمرا مهما، ذلك أنه يحدد نجاح أو فشل المنظمة.

الفرع الأول: لماذا قياس الاداء؟:

تحتاج المنظمات الحكومية إلى اداة تستطيع على اساسها الحكم على فعالية [] أنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق [] أهداف المنشودة والتوصل إلى ماقد يكون هناك من تباين بين النتائج المستهدفة وبين النتائج التي حققت فعلا. و [] اداة هي المعيار Standard ومقارنة المحقق بالمستهدف على اساس المعايير المحددة مسبقا وهذه هي عملية القياس. فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة.

ويجب على المنظمات ان تقيس نتائج اعمالها أو إدارتها- حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومة التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى [] حسن، ويشير فلاسفة الإدارة (وليام تومسون ولورد كيلفن) إلى انه " حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم".

وإذا لم تستطع المنظمة قياس نشاطها [] يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته [] يمكن إدارته. وبدون القياس [] يمكن صناعة قرارات سليمة. وعلى هذا تحتاج المنظمات قياس [] أداء للأسباب التالية:

- الرقابة Control : قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

¹:Christopher D Ittner & david F Larcker, **Coming up short on nonfinancial performance measurement**,Harvard Buisness Review, available on www.hbr.org.

²: Idem.

- التقييم الذاتي Self-Assessment : يستخدم القياس لتقييم اداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- التحسين المستمر Continuous Improvement : يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، إتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، أيضا فرص التحسين.
- تقييم الإدارة Management Assessment : بدون القياس توجد طريقة للتأكد من ان المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

الفرع الثاني: قياس الأداء: Performance Measurement

ظل الربح و لفترة طويلة يمثل الهدف الأساسي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه ، لذلك انصبَّ جلّ اهتمام المساهمين في تعظيم الأرباح، و اعتماداً على هذا، فقيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي تحققها المنظمة، غير أنّ المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، وأتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر عمقا و دقة.

كغيره من المصطلحات الأخرى، فإنّ مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، لذا سنورد فيما يلي بعض هذه التعريفات:

يرى كل من Jauch و Gluek أنّ المقصود من قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، و التي يحاول فيها المدبرون أن يفترضوا بأنّ الخيار الإستراتيجي يُنقذ بصورة صحيحة، و أنّه يلبّي أهداف المؤسسة".¹

كما يعرف بأنّه "عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها" (Cenzo & Robbins)².

والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككلّ و لكافة جوانب النشاط و العلاقات المختلفة، و أنّ عملية القياس بهذا يجب أن تكون شاملة لكلّ جزئيات و أقسام النشاط في المؤسسة، فيتمّ قياس كلّ مركز على حدى ثمّ تُجمّع النتائج ليتمّ قياس كلّ المراكز لتصل إلى القياس الشامل للمؤسسة ككلّ، حيث أنّ الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة رغم اختلافها تتميزّ بالترابط و التكامل ممّا يجعل كفاءة المركز الواحد تؤثر على المراكز الأخرى.³

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنّه "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع و أشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقّق مع

¹ : الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الأولى، 2000، ص 233.

² : نفس المرجع، ص 233.

³ علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسبير 2002، غير منشورة.

الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض و تحديد الفروق، و أسبابها، و المسؤول عنها، و كيفية تصحيحها، فإنّ قياس الأداء هو استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية و اتخاذ القرارات التصحيحية".¹

و بناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أنّ قياس الأداء هو: " عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي و مقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الإنحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار على المدى الطويل"، و هذا ما يكسب هذه العملية أهمية بالغة يمكن حصرها في الجوانب الأساسية التالية:

- يؤرّ نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة؛
- يُظهر قياس الأداء التطور الذي حقّقه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المؤسسة، من مدة أخرى، و مكانياً بالمؤسسات المماثلة،
- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، و إيجاد نظام سليم و فعّال للإتصالات و المكافآت و الحوافز؛
- تعكس عملية قياس الأداء المركز الإستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، و بالتالي تحدّد الآليات و حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي لها؛
- تعكس عملية قياس الأداء درجة المواءمة و الإنسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.²

والمدخل الرئيس لتطوير فعالية المقاييس هو تحديد العناصر التي تساعد بشكل مباشر في تحقيق النتائج المرغوبة وتوصيلها إلى الافراد المناسبين في الوقت المناسب.

ويجب أن تتصف المقاييس التي يجب تصميمها بما يلي:

- أن تستجيب للأولويات التنظيمية المتعددة .
- تشجع على التحسين في العمليات التي تقوم بها المنظمة .
- إعطاء صورة واضحة وكاملة ودقيقة وصادقة عن أداء المنظمة.
- يتضمن مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية.

¹ : نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1999، ص ص51-52.
² : الحسيني فلاح حسن، مرجع سابق، ص 423

الفرع الثالث: مفهوم تقييم الأداء:

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء علي أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبار أنها تنصب علي الإنجازات المحققة في المؤسسة و تحدف للإجابة على التساؤل: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أي أن عملية تقييم الأداء تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية تم إصدار حكم بشأن أداء المؤسسة.

و اختلفت مفاهيم و تعريفات تقييم الأداء، كونها عملية مرتبطة بسلوكيات وتصرفات الفرد العامل من جهة، و لأنها عملية إدارية من جهة أخرى، وسوف نحاول في ما يلي التطرق لبعض هذه المفاهيم:

هناك من يرى أن تقييم الأداء هو: " جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية"¹.

كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها " تعبر عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما تو لت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية".

أو أنها عبارة عن "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو من الممكن القول إليها حتى تكون ورة حية لما حدث ويحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".

ويرى البعض " أن تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه مسارات الأنشطة، بالمشروع (المؤسسة) بما يحقق أهداف محددة من قبل "وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار تقييم الأداء في حد ذاته عملية إتخاذ قرار وإنما هو بما يضمنه من قاعدة معلوماتية يعتبر عملية مساعدة فقط.

" يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم، تحليل وتقييم أنماط مستويات أدائهم وتعاملهم، وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات"².

كما يعرف تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"³.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن تقييم الأداء هو: عملية قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلاً باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح لدى المسير، بالإضافة إلى المعلومات المعيارية معلومات حقيقية تعبر عن النتائج الفعلية للمؤسسة، تسمح المقارنة بينهما بإ مدار أحكام تقييميه بشأن أداء المؤسسة أو إحدى وظائفها.

¹ : سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيطفى، مرجع سابق.

² : أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، القاهرة، 2000، ص.331.

³ : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999، ص.284.

غير أن التطورات الحديثة التي أدخلت رؤى وتقنيات جديدة في التسيير كما أفرزت علاقات جديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها فضلا عن نوع جديد من الموارد جعلت تقييم الأداء التقليدي، أي بمنطق المؤشرات المالية، غير صالح للمؤسسة، لأن المؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود الظاهرة و الخفية مع مختلف المتعاملين و الذين قد يكونون داخلين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثران عليها كما أن هذه المؤسسة قد أصبحت معلومانية، متعددة الثقافات، شبكية، أفقية، رؤيوية " Visionnar"، وبما أن الأداء هو الذي يحدد درجة إرضاء مختلف المتعاملين (parties prenantes) في المؤسسة فإن قياسه يكون على ضوء احتياجات هذه الأطراف ويمر بالمراحل التالية:

1. تحديد جميع النتائج الممكنة لكل طرف؛

2. تحديد تطلعات مختلف الأطراف؛

3. إيجاد التوازن بالنسبة لكل طرف لتعظيم الحوافز.

وحسب هذا الطرح فإن مؤشر قياس الأداء هو إشارة Signal مهمتها تقديم معلومات عن أحد الأبعاد التالية في المؤسسة: النتائج، الموارد، العمليات، النوعية، الكفاءة و يظهر هذا المؤشر بوجهين:

- وجه داخلي: يتجه نحو العمليات المفتاحية، إرضاء الزبون، النوعية، خلق القيمة...
- وجه خارجي: يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

لذلك فإنه في إعداد المؤشرات ينبغي:

- توضيح الأهداف الإستراتيجية؛
- التركيز على العمليات المفتاحية في خلق القيمة؛
- التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح؛
- إظهار مستويات الأداء المحققة؛
- ربط المؤشرات بقاعدة نظام المكافآت.

و لأن مسألة الأداء في الحقيقة تعني خلق القيمة في المؤسسة؛ و لم تعد هذه القيمة اليوم حكرا على المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال فحسب بل أصبح حق الاستفادة منها موزعا للعمال الذين ساهموا بمجهودهم، و للموردين مقابل توريداتهم، و للمسيرين لقاء تنظيمهم، و للزبائن مقابل اقتنائهم منتجات المنظمة. و أصبح ترتيب هؤلاء يتوقف على السياق الذي تنشط فيه المؤسسة؛ إذ تمنح الأولوية في القطاعات العالية المنافسة للزبون، أما في القطاعات التي تعتمد على يد عاملة عالية المهارة فيستفيد العمال من الجزء الأكبر، في حين أن الموردين يتقدمون على بقية الأطراف في القطاعات التي يتم فيها تحريك المهارات من خارج المؤسسة بفعل الأخرجة (Extrnalisation) أو المقاول من الباطن. و تختلف طبيعة الاستفادة من طرف لآخر فالزبون قد يحرص

أكثر على الآجال قبل السعر في حين يحرص العامل على ضمان منصب شغله قبل الأجر. وعموما وفي ظل الوضع الحالي لأغلب القطاعات الاقتصادية فإن المنافسة تفرض تقديم الزبون على بقية الأطراف.¹

ولقياس الأداء تلتزم المؤسسة بتحقيق نوعين من الأهداف: أهداف أولية ترتبط بتعظيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف ثانوية تتعلق بإرضاء الأطراف الأخرى (خلاف أصحاب رأس المال) والتي دونها لن تتحقق هذه الأهداف الأولية، فإن الزبون مثلا إذا لم يحصل على القيمة التي ينتظرها من المنتج فلن يقبل على شرائه والعامل الذي يحصل على مراده من المؤسسة سيعزف عن الخراط بحماس في تحقيق أهدافها وتطوير مهاراته المهنية وبهذا تكون أمام المؤسسة فرص أكثر لتحقيق النمو الدائم كلما ابتعدت عن منطق المؤشرات المالية كمعايير وحيدة للقياس.²

الفرع الرابع: أهمية تقييم الأداء:

تتجلى أهمية تقييم الأداء وذلك من خلال طرح السؤال التالي لماذا نقيم؟ والجواب يكون³:

- لمساندة القرارات الإدارية فيما يخص الترقية ومنح الحوافز أو الفصل أو نقل الفرد من منصب لآخر ولكي يتم الوصول إلى نتائج جيدة يجب أن تبنى هذه القرارات على أساس تقييم الأداء؛
- لتوفير التوثيق وذلك يكون سجلات تقييم الأداء توفر توثيقا ممتازا للأسباب وراء القرار أو التصرفات الإدارية، وتساعد أيضا في تقديم التوصيات للإدارة وكذلك خضوع القرارات الإدارية في كثير من الأوقات إلى المراجعة من طرف ثالث خارج المؤسسة، يجب على الإدارة تبرير القرارات بتقديم الأدلة على أن هذه القرارات قد اتخذت على أساس سليم قائم على تقييم موضوعي للأداء؛
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن الأداء، حيث يحتاج العاملون إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
- ضمان عدم إهمال العامل: نظام تقييم الأداء يضمن بأن جهود العامل لن تذهب سدى وبالتالي تضمن حقه في الحصول على الحوافز والترقية بناء على نتائج التقييم.

الفرع الخامس: المبادئ الرئيسية لتصميم نظام قياس الأداء الفعال:

لتصميم نظام فعال لقياس الأداء في المنظمة هناك مجموعة من المبادئ يجب مراعاتها وهي:

- الصياغة الواضحة للرسالة و الإستراتيجية والأهداف؛
- تحديد إستراتيجية واضحة للقياس؛

¹ : نور الدين طالب أحمد، إدارة المعرفة و أثرها على أداء المنظمة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس إدارة أعمال، المعهد الوطني للتجارة – ملحق متليل 2008 غير منشورة، ص57.

² : نفس المرجع السابق.

³ : إبراهيم بوجلال، حميد بوزيد، طاهر معطاه، تقييم أداء الأفراد ودوره في تحسين الخدمات – حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب، LTPS، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس إدارة أعمال، المعهد الوطني للتجارة – ملحق متليلي- دفعة جوان 2003، ص04.

- يتضمن تصميم برنامج القياس المستخدمين الرئيسيين والعملاء؛
- تحديد شكل تصوري كمقدمة للقياس؛
- تطوير الاتجاهات المتعددة للقياس ضروري لمختلف العملاء؛
- أخذ نظم وبرامج العملاء في الاعتبار؛¹

وتشير إحدى الدراسات إلى أن وضوح إستراتيجية المنظمة يمكّنها من تصميم نظام لقياس الأداء يساعد على توجيه اهتمام المديرين نحو العوامل الأساسية التي تحقق نجاح الإستراتيجية كما تساهم في إمداد المديرين بالنقاط الضرورية لتحسين الأداء في هذه العوامل؛ كما تشير الدراسة إلى أن الكتابات التي تناولت موضوع قياس الأداء في الفترة الأخيرة ركزت على ثلاثة نقاط رئيسية تعتبرها ضرورية في نظام قياس الأداء وهي :

- يجب أن تدعم نظم قياس الأداء التي تحددها المنظمة الإستراتيجية.
 - يجب أن تتضمن نظم قياس الأداء مؤشرات غير مالية لتحقيق الأهداف المالية، وخاصة فيما يتعلق بتوقعات العميل وأداء العمليات الداخلية.
 - يجب أن تكون نظام قياس الأداء في المنظمة ككل قادرا على ترجمة أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية قابلة للتنفيذ.²
- كما أن التصميم الجيد لنظام قياس الأداء الذي يعمل بشكل فعال يعتمد على عدة عوامل:

- الغرض من القياس؛
- درجة الجودة المطلوب قياسها في النظام؛
- أبعاد الجودة المطلوب قياسها؛
- نوع المقياس و من سوف يستخدمه.³

الفرع السادس: مزايا قياس الاداء:

تعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمنظمات عندما تقوم بتطبيق نظم القياس:

- يساعد قياس الأداء في تحديد ما إذا كانت المنظمة تحقق احتياجات العميل أم لا؛
- يساعد قياس الأداء المنظمة في فهم العمليات التي تقوم بها؛
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس على العواطف أو الآراء الشخصية؛
- توضيح إي الأماكن أو القطاعات في المنظمة تحتاج إلى إجراء التحسين والتطوير؛

¹: Capital immatériel - 7 jours pour comprendre ; CIGREF,op.cit.

²:Idem.

³:Idem.

- يساهم قياس الأداء في التأكد من أن التحسين والتطوير الذي تم التخطيط للقيام به قد حدث بالفعل؛
- يساعد قياس الأداء في تحديد المشكلات التي تظهر نتيجة التحيز الشخصي، و الاعتماد على العاطفة؛
- يوضح قياس الأداء مدى تلبية الموردين لمتطلبات المنظمة.¹

الفرع السابع: الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء:

الهدف من تطبيق المنظمات لنظم قياس الأداء هو إنجاز رؤيتها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لعملائها. وبالتالي يجب مراعاة الاعتبارات التالية في نظم قياس الأداء:

- تحقيق الرؤية الإستراتيجية المحددة للمنظمة؛
- قياس الأشياء الصحيحة ؛
- القياس وسيلة وليس غاية ². Be a Means, not an end

الفرع الثامن: صعوبات تقييم الأداء:

إذا كانت عملية تقييم الأداء قد حظيت بشيء من الاتفاق بين الباحثين والمنظرين على المستوى النظري ، وتبدو وحسب ما سبق سهلة نوعا ما باعتبارها مرحلة من مراحل عملية الرقابة يقوم المسيرون من خلالها بقياس إنجازات المؤسسة كفاءة وفعالية، فإنها على المستوى التطبيقي طرحت ولازالت تطرح إشكالات معقدة رغم كثرة الدراسات والبحوث التي تهتم بالموضوع، ذلك أن إنجازات المؤسسة هي نتائج تفاعل العديد من العوامل والظواهر غير المتجانسة من جهة؛ ومن الصعوبة بمكان تكميم الكثير منها من جهة أخرى ، فقياس الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدفا فرعيا بالنسبة لوظيفة الأفراد يعتبر من الأمور المستعصية على الباحثين والممارسين على حد سواء ، و حتى وإن توصل الباحثون إلى حكم في وقت ما فإنه يبقى مؤقتا وظرفيا، لأن العامل الراضي اليوم في عمله قد يكون غدا ساخطا عليه ولأثفه الأسباب .

وتبريرا لصعوبة قياس الأداء يقول أحد الباحثين: "الأداء مفهوم مجرد اجتماعيا مكون في أذهان باحثي ومنظري التنظيمات" مما جعل إسقاطه على وقع المؤسسات وتحويله إلى مفهوم ملموس أمرا صعبا خاصة إذا تعلق الأمر بقياس أو تكميمه . ونشير هنا إلى أن قياس الأداء تعرض لنفس إشكالية قياس الإنتاجية من حيث قصره على الموارد البشرية فقط أو تعميمه على باقي عوامل الإنتاج ، الإشكالية التي نتجت أصلا عن مفهوم الأداء في حد ذاته ، وذلك من حيث اعتبار مصطلح الأداء يشمل كامل المؤسسة أم يخص مواردها البشرية فقط وحسب الباحثين الذين يحصرونه في المورد البشري فقط ، فإن عملية تقييم الأداء لا تعدو إلا أن تكون قياسا لإنجازات عنصر العمل فقط دون باقي العناصر . ومن بين هؤلاء نذكر صقر عاشور (chevalier) وآخرون .

¹: نور الدين طالب أحمد، مرجع سابق، ص58.

² : Capital immatériel - 7 jours pour comprendre ; CIGREF,op.cit.

وبالإضافة إلى هذه الإشكالات؛ هناك من يطرح أيضا إشكال المفاضلة بين التقييم النقدي والعيني لأن الاعتماد على الأول وحده لا يسمح بالتعبير حقيقة عن تغيرات الأداء خاصة الظواهر النوعية أو غير القابلة للتقييم النقدي ، أما الاعتماد على الثاني فيطرح إشكالية عدم تجانس المدخلات والمخرجات فيما بينها مما يجعل الجمع بينهما ككميات عينية أمرا غير منطقي وغير ممكن ، وفي الحقيقة فإنه لا يمكن اعتبار التقييمين بديلين عن بعضهما البعض بل لم يكمل أحدهما الآخر ، كما يؤكد "p.lorino" حيث يرى أن المعلومة المادية أو غير النقدية تستخدم للتسيير الإستراتيجي ومنه فإن استخدام المعلومات العينية يغلب عليها الأجل القصير وتكون الحاجة إليها أكثر في مستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي أما المعلومة النقدية فيغلب عليها الأجل الطويل ويكثر استخدامها في المستويات العليا في الهيكل التنظيمي.

1. جوانب القصور في مقاييس الأداء المالية:

من دوافع الاهتمام بالمؤشرات غير المالية في عملية القياس هو القصور الذي يشوب مقاييس الاداء المالية والتي تعتمد على البيانات التاريخية، وقد تناول كثير من الكتاب والعاملين في مجال الإدارة أهم أوجه القصور، ويمكن تلخيص هذه الجوانب في النقاط التالية:

فيرى Kaplan and Norton أن أوجه القصور تتمثل في الآتي:

- الإعتماد على المقاييس المالية مثل العائد على الاستثمار وربحية السهم، والتي تعطى إشارات مضللة لا تساعد المنظمة على التحسين والتطوير المستمر وعدم القدرة على الابتكار في الأنشطة التي تمكنها من المنافسة وتحقيق المتطلبات البيئية.
- مقاييس الأداء المالية كانت مناسبة لعصر الصناعة ولكنها لا تناسب البيئة التنافسية الحالية.¹

2. فاعلية إدارة العلاقة مع الزبون

يوجه Butler وهو من أحد الرواد في المعرفة التسويقية تحذيراً مهماً إلى المنظمات التسويقية فحواه بأن فقدانها للاهتمام بإدارة المعرفة بالزبون قد يفقدها صلة الاستمرار في تحقيق ولاء الزبائن للمنظمة، لأنه في الغالب يمتلك الزبائن معرفة ومعلومات أكثر بكثير مما تمتلكه المنظمات عنهم، ويزداد الأمر أكثر تعقيداً و سلبية إذا ما كان هؤلاء الزبائن هم من مجموعة المتعاملين معها، وعليه فإن امتلاك المنظمة لعلاقة مع الزبون وتطبيقها لإدارة المعرفة التسويقية بشكل فاعل في هذه العلاقة، يمكن أن يحقق لها المزايا التالية:

- زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه كنتيجة منطقية لسرعة الاستجابة لحاجاته؛
- تميز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة 20%-80%. والتي تعني بأن 20% من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل 80% من دخل الشركة؛
- تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية الموجهة والفعالة؛

¹: RS Kaplan ; D.P Norton ; **The Balanced Scorecard** , Harvard Business School Press,Boston , 1996.

الفصل الثاني: علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بأداء المنظمة

- بناء قاعدة توزيع بيعية مباشرة تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أسلوب الضغط البيعي باتجاه زيادة الأرباح؛
 - تحقيق أعلى عائد على الاستثمار، من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات، وتفعيل الأنشطة الأخرى في المنظمة؛
 - تتمكن المنظمة من تخفيض الكلف إلى الحد الأدنى وذلك من خلال تقليل أو الحد من الأخطاء المحتملة في علاقتها مع الزبائن، وتحديد حاجاتهم الدقيقة عبر قنوات الاتصالات المفضلة لديهم؛
 - العلاقة التسويقية مع الزبون، تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ في المبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، والمستندة بمجملها على تحليل الأداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة، ومن خلال قاعدة البيانات المتاحة في المعرفة التسويقية.
- ولتعظيم فاعلية العلاقة مع الزبون وإدارة المعرفة التسويقية باتجاه تحقيق المزايا المذكورة أعلاه وما يمكن تحقيقه أيضاً من شيء مضاف فإن الأمر يتطلب الآتي:¹
- قياس كلف المدخلات وقيم المخرجات المتحققة في الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة في تسويق المنتجات والخدمات إلى الزبائن؛
 - تحسين المعرفة التسويقية وبشكل مستمر حول احتياجات الزبائن وسلوك المستهلك ومحفزاته؛
 - تطبيق الأنظمة الداعمة لتعزيز معرفة المستهلك وقياس فاعلية برامج العلاقة التسويقية مع الزبون؛
 - تحقيق التوافق والتوافق مع معرفة الزبون وقياس مستوى التعلم والتجاوب المعرفي لتحديد درجات النجاح أو الفشل المحتملة.
- مما تقدم ذكره، نخلص إلى القول بأن إدارة العلاقة مع الزبون تمثل نظرة شمولية متكاملة لكل منطقة عمل المنظمة والتي تمس العلاقة مع الزبون، وبالتالي فهي تمثل تكامل منطقي بين الأفراد والعمليات والتقنية المستخدمة في مجال الاتصالات بين الطرفين، فضلاً عن ذلك فإن هذه العلاقة تمثل في جوهرها جمع المعلومات العالية القيمة والمصادقية عن الزبائن وبشكل متصل، لتتمكن المنظمة بالتالي من تحقيق القدرة في الإجابة على كل التساؤلات التي يطرحها الزبائن وصولاً إلى تحديد تفضيلاتهم وتطوير وتحديث المنتج.

¹: ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل، 2004 .

المبحث الثاني: علاقة رأس المال الفكري بأداء المنظمة

إنه واضح بما لا يدع مجالاً للشك أن هناك علاقة وطيدة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و الأداء العام للمنظمة ذلك أن الاستثمار في رأس المال الفكري يمكن هذا الأخير من أدائه للمهام المنوطة به بأكثر كفاءة و أعلى جودة و في أوقات أقصر بكثير من ذي قبل.

و سنحاول إبراز هذا في ثنايا هذا المبحث من خلال مآله الثلاثة و التي تتناول:

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

المطلب الأول: علاقة رأس المال الفكري بأداء المنظمة.

تتركز البحوث التي تتناول العلاقة بين رأس المال الفكري و أداء المنظمة من خلال إثارة ثلاثة إشكاليات:

- الدراسات التي تتناول إبراز القيمة (value-relevance studies) و التي تركز على الإنتاجية و الأداء المالي؛
- المدخل التي تركز على وظيفية الإنتاج (Production process) و الذي يركز على الأداء التشغيلي (Operationnal performance) ؛
- مدخل نظرية الموارد (Resource-Based View) و الذي يركز على الأداء التنافسي للمنظمة.

الفرع الأول: الدراسات التي تتناول إبراز القيمة (value-relevance studies) أو أولوية الأداء المالي:

و تركز هذه الدراسات على بعض اللاملموسات مثل الإستثمار في البحث و التلوير و براءات الاختراع. و تحتم هذه الدراسات التلبيقية بالعلاقة بين العلاقة القائمة بين مردودية السند (Price return index) و الاستثمار في الأصول اللامادية للمنظمة؛ و تركز هذه الدراسات على فرضية قدمها Grabowski & Muller في 1978 و التي مفادها أن المنظمات المتواجدة في بيئة صناعية قائمة على البحوث المكثفة تحقق مردوديات عالية و يفوق رأس مالها الفكري المعدل. و قد قاد هذان المنظران اتجاهها بحثياً في أمريكا الشمالية هدف في مراحلها الأولى إلى تقديم تفسيرات تلبيقية ل FASB عن ما إذا كانت نفقات البحث و التلوير تحقق عوائد إضافية على مستوى الأداء؟ و قد أثبتت هذه الدراسات فيما بعد علاقة موجبة و مستديمة بين الربحية المالية المستقبلية لمنظمة ما و استثماراتها إن على البحث و التلوير، أو الإعلان.

و اعتماد على نموذج Ohlson في 1995 بين Sougiannis أن زيادة الإنفاق على البحث و التلوير يقود إلى تحقيق ربحية على مدى أكثر من 7 سنوات و يبرز بأن هناك علاقة موجبة بين سعر السهم و الإنفاق على البحث و التلوير؛ و كذا بين مردودية السند و هذا الاستثمار؛ و في ذات الاتجاه يلاحظ Lev & Sougiannis أن هناك علاقة محسوسة بين رأس مال البحث و التلوير و المردوديات المتوقعة للسند مع اقتراح استحداث وسيلة تقييم أسهم التي تستثمر بشكل مكثف في عمليات البحث و التلوير.

من جانبهم، يؤكد Chan & all هذه الفرضية، و يلاحظون أن المنظمات ذات الإنفاق الكبير على البحث و التلوير (بالنسبة لقيمتها السوقية)، تتجه إلى تحقيق مردوديات سابقة ضعيفة و تقييم سلبي (un biais de sous valorisation) مقترن بخلل في الإفصاح عن اللاملموسات؛ و بالرغم من اختلاف عميقة في نتائجها، إلا أن هذه الدراسات تتفق على وجود معدل استجابة إيجابي للإفصاح عن الإنفاق على البحث و التلوير، حتى في حال انخفاض الأرباح. في حين يرتفع معدل الدلالية للمقدرين بشكل لافت، و يعود هذا بدون شك إلى عدم تجانس قياسات المردودية.¹

الفرع الثاني: الدراسات التي تناول الإنفاق في اللاملموسات كمؤشر للأداء العملياني Operational

: performance

توصلت الدراسات المهمة بالعلاقة بين ربحية الاستغلال (مداخل العمليات/إجمالي المبيعات) (operating income /total sales) و الاستثمار في رأس المال الفكري إلى وجود علاقة صلبة بينهما و يؤكد بعض المنظرين على أن الإنفاق على رأس المال الفكري خلال سنوات عديدة يمكن المنظمة في حال نجاحها من زيادة الهوامش التشغيلية. و تتفق هذه الملاحظات مع بحوث أخرى تؤكد أن الإنفاق على البحث و التلوير يمثل استثمارات محققة لفوائض على مستوى نتائج الاستغلال المستقبلية للمنظمة. و بهذا، تمثل القيمة الجوهرية لهذه الاستثمارات (Intrinsic value) القيمة الحقيقية لنتائج الإستغلال المستقبلية الناتجة عنها. و تتعامل هذه الدراسات مع رأس المال الفكري كمورد، شأنه شأن الأصول الملموسة الأخرى، و تقترح إدماجه في العلاقة بالأداء التنافسي للمنظمة.²

الفرع الثالث: الدراسات التي تضع الموارد اللامادية في قلب الميزة التنافسية:

حسب مدخل نظرية الموارد (Rasource-Based View)، فإن موارد المنظمة هي التي تمكنها من تحقيق الأرباح و المحافظة على الميزة التنافسية بشكل مستديم. و قد توصلت دراسات حديثة تهتم بالعلاقة بين الموارد اللامادية للمنظمة و الأداء التنافسي (Strategical adventage/disadventage) إلى أن استدامة الأرباح التشغيلية (المتثلة في نتيجة الاستغلال)، و الربح الخاص للمنظمة (الفرق بين الربح الذي حققتة المنظمة و معدل أرباح منظمات القلاءع) من جهة و الاستثمار في اللاماديات من جهة أخرى تشكل علاقة متداخلة. و يبرز (Villalonga) في 2004 في دراسة أجراها على عينة من 1992 منظمة أمريكية مسعرة تمت ملاحظتها في الفترة الممتدة بين 1981 و 1997 أن الموارد اللامادية مرتبطة إيجابيا مع ديمومة

¹ : Inès BOUDEN & Jean-François CASTA, L'identification du capital immatériel dans les états financiers :problématique et enjeux, Capital immatériel, stratégies et performances économiques, P-V Ngobo (Ed.), Economica, à paraître 2012, halshs-00679575, version 1 - 16 Mar 2012.

² :ibb

الأرباح أو الخسائر المحددة. هذا ما يدفع باتجاه إثبات الفرضية المحورية لنظرية الموارد، إلا أنها تبرز أيضا أنه يمكن أن تقع المنظمة في شرك بعض الأصول اللامادية التي قد تقودها إلى خسارة تنافسية مستدامة.¹

المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري في تطوير الميزة التنافسية:

يرى مايكل بورتر في معرض تحليله للنشاطات الداخلية للمنظمة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، و بالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة في المنظمة، مما يلزم هذه الأخيرة بتنمية كفاءة هذه الموارد و دعمها، لتتبوأ مكانتها في طليعة الموارد الإستراتيجية و تمكن المنظمة من الوصول إلى أداء متميز و تفوق تنافسي وسط بيئة يسببها التعقيد و الشراسة.

و مافتى و عي المنظمات الحديثة في ظل هذه البيئة يتنامى بشأن الرأس مال الفكري و أنه العامل الإنتاجي الأوحد الذي بإمكانه إكسابها ميزة تنافسية مستدامة، و أن القدرات العقلية لرأس المال الفكري تزيد بشكل مـلـرد مع تزايد معدلات المعرفة لدى الموارد الفكرية، و بالتالي تزايد الأهمية الإستراتيجية التي تدفع باتجاه التحول من الاقتصاد المبني على المعرفة و العقول الذكية التي تتمثل في إجمالي المعرفة و القدرات التي تحوزها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع و التي تعتبر المصدر الجديد للميزة التنافسية لتلك المنظمات؛ و بعد تفوق العنصر اللاملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة على القيمة الحقيقية لموجوداتها الملموسة. فرأس المال الفكري في ظل هذا الاقتصاد ذا أهمية بالغة من حيث كونه مصدرا رئيسا لربحية المنظمة و دعامة أساسية لتنافسيته، فلاهتمام برأس المال الفكري إـدأ ضرورة تملئها التحديات الراهنية و التسارع المهول في التكنولوجيا، و هذا ما جعل منظري الإدارة يقررون بأنه لا مستقبل لأي منظمة لا تنمي رأسمالها الفكري ولا تديره بجدية و فعالية و إتقان.²

و يهدف الاتجاه الحديث في الإنفاق على رأس المال الفكري و الاستثمار في البحث و التـلـوير و تشكيل رأس مال فكري في المنظمات إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة بإمكانها دعم المنتجات و الخدمات المـلـورة تحت مظلة المعرفة، و يمثل هذا الاتجاه بديلا عن ذلك الذي يركز على تـلـوير منتج بعينه أو سلسلة منتجات مترابـلـة في أحسن الظروف ؛ و إذا كانت الميزة التنافسية قديما قابلة للاستنساخ أو الاندثار و الاضمحلال، فإن الميزة التنافسية الحالية المستندة إلى المعرفة تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة و لايمكن تقليدها بسرعة و يتسق هذا تماما مع خصائص المورد الاستراتيجي الذي يتميز ب:

- أنه ثمين؛
- أنه نادر؛
- أنه لا يمكن تقليده بسهولة؛
- أنه لا يمكن إحلاله.

¹ :ibb

² : غياط شريف، فيروز رجال، رأس المال الفكري و دوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية العربية في ظل تـالـاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق.

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

- مورد ثمين ذلك أنه يحمل معرفة متفردة تساهم في تحسين العمليات و المنتجات، ما يمكن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية؛
- أنه مورد نادر لأنه محصلة تراكم خبرات العاملين و معارفهم التطبيقية، و يستمد ندرته من كونه مبني على الخبرات السابقة لنفس المنظمة؛
- أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، إذ أن المعارف الموجودة في منظمة ما هي خاصة بها و تحمل خصائصها و بصماتها التي بنتها على مدى مراحل زمنية قد تطول أو تقصر، و أنفقت عليها نفقات و كلفها تكاليف باهظة، و يزيد في صعوبة التقليد هذه أنه محل مشاركة مجموع العاملين ما يميزه عن كافة المنظمات الأخرى؛
- أنه مورد لا يمكن إحلاله إذ أنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع و التداؤب بين العاملين، و هذا ما يجعل من الميزة التنافسية صعبة الاستمرار حال تغير أو دوران العاملين و الكفاءات البشرية التي أنتجتها.¹

و أوضحت الكثير من الدراسات أن هناك ارتباطا كبيرا بين رأس المال الفكري و الأداء التنافسي و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية بشكل متباين ف ستوارت (Stewart) يرى أن الموارد الفكرية هي أهم موارد المنظمة و أن استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المفضي بالضرورة إلى التميز التنافسي، و هذا من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين بالمنظمة وولاء الزبائن و النظم و العمليات و المعرفة الجماعية إلى رأس مال، في حين أوضح بفيفر (Pfeffer) أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير و المتميزة بعمولة الأسواق و شدة المنافسة و تغير أذواق الزبائن و تعدد احتياجاتهم، لا تزال تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها و بالتالي جودة منتجاتها عن طريق الابتكار و تطوير الوظائف و العمليات من خلال الاستفادة من رأس مالها الفكري، وهذا يؤكد الدور الأساسي لرأس المال الفكري في تعزيز أداء المنظمة و ميزات التنافسية إذ ينظر إلى الموجودات الفكرية كمصدر مهم لخلق القيمة؛ و بين قوان (Gwan) أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه و تحويلها إلى تطبيقات يمكن من خلالها تحقيق مستويات عالية من الأداء و بالتالي تحسين القدرة التنافسية. في حين يشير (Youndt) إلى أن التسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محمدا أساسيا لنجاح المنظمة و بالتالي يتطلب من المنظمات التي تتبغى التفوق التنافسي أن تحسن الاستثمار في موجوداتها الفكرية و تحتذب الكفاءات القادرة و الماهرة أكثر من تلك التي يمتلكها المنافسون، و عليه فإن المطلوب من العاملين هو الانتقال من العمل النمطي الروتيني إلى العمل المعرفي الذي يتوسع فيه نطاق المسؤولية لتشمل نشاطات أوسع و أعمق؛ و بحسب مالون (Malone) أن كفاءة استثمار رأس المال الفكري تنعكس إيجابا و بالضرورة على مستويات الأداء و الربحية بدليل نمو المبيعات و زيادة الحصة السوقية و تحسين الربحية؛ و حسب براون (Brown) فإن الاستثمار في رأس المال الفكري يرفع من مستوى نجاعة المنظمة بسبب استبعاده للعامل غير أكفاء و القدرة على استقطاب العمال الأذكياء الذين يأخذون على كواهلهم تبعات الابتكار و التجديد للمنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن.²

¹: محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق.
²: نفس المرجع السابق.

الفرع الأول: دور إدارة رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية:

إن إدارة رأس المال الفكري تدعم الجهود للاستفادة من الأصول الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة وأن توزيع المعرفة يحسن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامه في إنتاج الإبداعات ومنه إكساب المنظمة ميزة تنافسية.¹

إن اعتماد مدخل رأس المال الفكري في توليد و خلق الميزة التنافسية للمنظمات القائمة على المعرفة في ظل البيئة الراهنة و التي يسمها التعقيد و التغيير المتسارع يعد عملية متداخلة و معقدة، إذ أنه من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، لكي تضمن مكانة مرموقة في السوق؛ من هنا وجب على المنظمة البحث عن مآثر المزايا الحقيقية و معرفة أهم محدداتها. و للوصول إلى ميزات جديدة صعبة التقليد يتوجب التعامل مع ثلاثة عناصر رئيسة هي:

1. تطبيق إستراتيجية المنظمة (التفكير الإستراتيجي):

في ظل الظروف المتغيرة و المعقدة التي تطبع بيئة الأعمال، كتنغير أذواق الزبائن، و زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المطرد؛ يأخذ التفكير الإستراتيجي مكانه كإمام أمان للحفاظ على القدرة التنافسية. و يأخذ مفهوم التفكير الإستراتيجي منحى يتجه بالتفكير الإيجابي للمنظمة ليضمن لها البقاء و النجاح و من ثم التفوق على المنافسين إذ أن من مقتضياته أي التفكير الاستراتيجي العمل على اقتناص الفرص و استغلالها، و استبعاد التهديدات و الحذر من الوقوع فيها.

إذا لا بد من وجود تفكير استراتيجي لدى المنظمة يمكنه تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و المواءمة بينهما بغية استغلال الفرص المتاحة أمام المنظمة بل و استباق المنافسين؛ بوجه آخر امتلاك المنظمة إستراتيجية ترتبط بوضع رأسمالها و أهدافها الأساسية في سياق الظروف البيئية و إمكانات المنظمة؛ فالمنظمة القادرة على تجديد معالم استراتيجيتها و كذا رؤيتها تتبوأ مكانة تسمح لها بتحديد رأسمالها الفكري المنشئ للقيمة: فالمنظمات التي تعنى بالتفكير الإستراتيجي، يساهم رأسمالها الفكري في خلق الابتكارات و تميز المنتجات، خلاف تلك التي تتمثل قيمتها المضافة في تكامل و تجميع المكونات حيث يركز رأسمالها الفكري على تكامل ابتكارات الآخرين.²

2. إدارة رأس المال الفكري و القدرة على إدارة التغيير:

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

¹ نصر الدين بن نذير و مصطفى بدوي، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 13،14 ماي 2008.
² شريف غياط، فيروز رجال، مزج سابق.

من جهة أخرى، ينبغي تكيف بعض البرامج التدريبية التي تركز على رأس المال الفكري لتجميع الإيرادات الناتجة عن الوظائف الإدارية؛ ومن ذلك: المجالات القانونية والتمويلية، والموارد البشرية، وأنظمة المعلومات، التي تسعى للزيادة من القيمة المضافة من خلال إعادة تعريف ذاتها، ويمثل إيجاد طريقة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال مقدراتها و معرفتها الأساسية التحدي الذي يواجهه المنظمة.¹

3. إدارة رأس المال الفكري و بناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة:

يشير مفهوم التوحد الإستراتيجي إلى درجة مشاركة جماهير المنظمة سواء كانوا داخلها (العاملين) أو خارجها (العملاء، حملة الأسهم...) في مجموعة القيم و الافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة و يعد خلق الإلتزام لدى العاملين نحو خدمة العملاء أحد المهام الأساسية لإدارة رأس المال الفكري و ذلك من خلال الاهتمام برأس مال العلاقات الذي يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها.²

المطلب الثالث: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة

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

و تستند إستراتيجية المنظمة في تعزيز ميزتها التنافسية و خلق القيمة على استراتيجية الزبائن التي ترتبط بما يدعى بالقيمة المقترحة للزبون، و هي القيمة التي تجنيها المنظمة بفعل تنميتها لولاء الزبائن الحاليين و اكتساب ثقة آخرين جدد، و تعد هذه القيمة معيارا ثانيا لتقويم كل من العلاقات بالزبائن و كذا جودة الخدمات، فالقيمة المقترحة ليست مجرد وسيلة تتعرف المنظمة من خلالها على كيفية التميز عن المنافسين و التعرف على أساليب المحافظة على الزبائن الحاليين و تعميق العلاقة بهم حتى تتمكن من

¹: فيروز زروخي، كنزة سكر، دور رأس المال الفكري في تحقي الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق.

²: حريري بو شعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة، مرجع سابق.

توسيع حصتها السوقية و اكتساب أسواق جديدة فحسب؛ بل هي علاوة على هذا كله عامل حاسم يساعد المنظمة في تحسين و تلوين عملياتها الداخلية. و على هذا الأساس من الفهم و الإدراك، فإن قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها باتجاه الميزة التنافسية و خلق القيمة تعتمد في الأساس على أداء مكونات رأس المال الفكري في إنجاز إستراتيجية الزبائن، و تبين الأدبيات ذات الصلة برأس المال الفكري مجالات تميز كل مكون من مكونات رأس المال الفكري:

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

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

- ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية التي تهدف إلى تحقيق النوعية العالية بتكاليف منخفضة و كذا خفض دورة العمليات الداخلية و الاستفادة أقصى ما يمكن من طاقة الموجودات المادية و الإدارية؛
- إمكانية الاستفادة من هذه الموارد من خلال تحسين تدفق الإنتاج دون أية أعباء تذكر أو إسراف في استخدام المورد؛
- رفع جودة مستوى الانتاج و تقليل نسبة التلف.
- أما ما يتعلق برأس مال العلاقات أو رأس المال الزبوني: فمجالاته هي:
- خلق التفوق و التميز بواسطة الابداع و التلوين من خلال إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة أو كسب زبائن جدد؛
- زيادة قيمة الزبائن عن طريق عمليات تسيير العلاقة بالزبون (CRM) و تعميق العلاقة بالزبائن الحاليين؛
- تخفيض آجال التسليم و سرعة الاستجابة للطلبات العملاء؛
- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال زرع و رعاية علاقات حقيقية مع أصحاب المصالح من خارج المنظمة،

مما سلف ذكره، يمكننا تقرير أن المعرفة هي المكافئ الأكثر جدارة للقيمة و المصدر الأكثر فعالية للميزة التنافسية المستدامة؛ ذلك أنها تنشئ الأسواق؛ و تخفض التكاليف (تحسين أساليب و طرق العمل)، و تجذب الزبائن الجدد (لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بـ حاجات الزبائن و تلبيتهم)، و تحافظ على الزبائن ذوي الولاء، و تقوي العلاقات بين العاملين (المعرفة المهنية)، و بين العاملين و الإدارة. كما تجدر الإشارة إلى أن طبيعة و نوعية و وظائف المنظمة تعدد المحدد الرئيسي لنوع القيمة التي يمكن تحصيلها من رأس المال الفكري.¹

¹ : محمد زبير، شوقي جدي، مرجع سابق.

المبحث الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و أداء المنظمة:

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

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

وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للعلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و أداء المنظمة بشكل عام و ذلك من خلال مطالب ثلاثة:

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

المطلب الأول: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و أداء المنظمة:

تناولنا في الفصل الأول بعض أهم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري و رأينا أن ذلك يسهم بشكل واضح في تطور أداء المنظمة، إعتقاد هذه الأخيرة لأنماط تسييرية حديثة تمكّنها من احتلال مكانة رائدة في بيئة تتميز بالتنافسية الحادة؛ و من أهم هذه الأنماط إدارة المعرفة و التي لا مناص منها في سبيل تسيير فعال للأصول الفكرية لمنظمة ما.

فتوجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات IT ومن إدارة المعلومات IM، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفاعلاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر بالتالي في سلوك الأفراد و إمكانياتهم وقدراتهم واتجاهاتهم². ويشير (Grover and Davenport) إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد، وهي:

1: حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص 78 بتصرف.
2: يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" ، مرجع سابق.

1. **البعد الأول:** التركيز على الأفراد: يجري التركيز فيه على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.
2. **البعد الثاني:** التركيز على إدارة المعلومات IM وتكنولوجيا المعلومات IT: و يكون التركيز فيه على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
3. **البعد الثالث:** التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري: يجري التركيز ضمن هذا المحور على استخدام المعرفة بما يحقق دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.
4. **البعد الرابع:** التركيز على فاعلية المنظمة: يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.¹

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

وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المنظمة على التعلم المستمر من الآخر ، فإن كافة هؤلاء سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهارتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة و استجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها ، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت موائمة كبيرة للعاملين داخل المنظمة، كما أن هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة عللا الأفراد العاملين من أهمها:

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

هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمنظمة وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعدهم في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أنه تمت معالجتها سابقا و بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و اختبار تجعل العاملين قادرين على أداء أعمالهم بأكثر فعالية ما يجعلهم متحمسين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لأن نجاحهم في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل

¹ : نفس المرجع السابق.

الدافعية ومواجهة المشاكل، و ذلك يعود لزيادة معارف العاملين وتعزز خبراتهم المعرفية وتطورها؛ كما أن مساهمة إدارة المعرفة في إقحام العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم Market Value وتعظيم أداؤهم.¹

و من هذا المنطلق، تتمثل أولى مهام إدارة المعرفة في اضطلاعها باستنقاذ المعرفة الضمنية (Tacit knowledge) لرأس المال البشري و تمثل هذه المعرفة الخبرات الشخصية و القواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ما و الاحكام التي يتوصل إليها الانسان و يتمرس عليها بعد مدة من الممارسة، لذا فإنها ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة، ما يجعل من نقلها إلى الآخرين عملية صعبة للغاية؛ و يتم تناقل هذه المعارف عن طريق المحاوره و ذلك بعقد لقاءات بين الثَّحَب التي تمثل رأس المال الفكري و خلق بيئة تسمح بالحوار و بالتالي تناقل الخبرات بين الأفراد.²

و يؤيد (Miller) ما ذكرنا آنفا بقوله: "إن إحدى الشركات تعاني من مشاكل و تسعى لإيجاد حلول لها تساهم في تقليل كلف السوق و الإنتاج لتضمن بقاء منتجاتها في الأسواق، لذا دعت إلى مؤتمر ضم 120 عالما منهم 20 من خارج الشركة، و طرحت المشكلة عليهم و طولبوا بإيجاد الحلول لها، و استطاع هؤلاء العلماء بعد خمسة أيام من النقاش حل مشاكل الشركة بسبب روح التحدي الذي طرحتة الشركة عليهم و ساهم مساهمة فعالة في تعاوهم فكريا من خلال استخراج معارفهم الفنية واستثمارها لإيجاد الحلول".³

و من الأوجه الأخرى التي تجسد علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بأداء المنظمة استثمار هذه الأخيرة لمعطيات رأس المال البشري و تطبيقها مباشرة لتبوء الصدارة و تحقق التفوق التنافسي و حرمان المنافسين من استثمار هذه المعطيات، بيد أن الأمور ستأخذ منحى وخيما إذا ما تم عكس ذلك؛ وهذا ما قرره (Brown) في قوله: "إكتشف أحد مانعي الساعات السويسرية إمكانية استخدام الكوارتز (Quartz) بد من اللولب، لكن من استفاد من هذا ا كشاف؟! إنها شركة سايكو (Seiko) اليابانية و تكساس (Texas) الأمريكية اللتان نعتنا ملايين الساعات منها و أغرقتنا السوق، فهنا رأس المال الفكري منجم ذهب، لكن بد من تعدينه" و هذه إشارة جلية إلى أن المعرفة هي المسؤولة عن تعدين رأس المال الفكري الذي يشبه بمنجم الذهب.⁴

و يتمثل دور إدارة المنظمة في تنمية رأس المال الفكري في:

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية Knowledge workers ؛
- توفير مناخ إيجابي يحاكي اكتساب المعرفة و ييسر للأفراد الوصول إلى مصادرها الداخلية والخارجية؛
- حفز الأفراد على التعلم Learning أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية، التعرف المستمر على الرقيد المعرفي المختزن لدى الأفراد (رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة) والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والحفز؛
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية (أي أصول معلنة ومملوكة للمنظمة) و يتمثل دور الإدارة في تنمية رأس المال الفكري التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية (التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير

¹ : نفس المرجع السابق، ص 80.

² : عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 59.

³ : نفس المرجع السابق ص 60.

⁴ : نفس المرجع السابق.

والتطوير،...) التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب الاستفادة المنظمة منها؛

- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة؛
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية Marketable values من خلال الاختراع والابتكار؛
- استثمار الاختراعات والابتكارات في دعم القدرات التنافسية للمنظمة¹.

نخلص في نهاية الأمر إذاً إلى أن هناك علاقة طردية بين مستوى أداء وكفاءة الموظف وبين إنتاجيته، فكلما كانت هناك عمالة متعلمة ماهرة قادرة على استخدام وتشغيل التقنية المتطورة كلما كانت أفضل في أدائها من غيرها غير المؤهلة.²

المطلب الثاني: العلاقة بين استثمار في رأس المال الهيكلي و أداء المنظمة:

تعتمد الثورة العلمية المعاصرة على المعلومات و كثافة المعارف التكنولوجية ، مما ساهم في التقدم في عدة مجالات علمية كالإنترنت و الشبكات والبرمجيات التي تجعل من مختلف العمليات الجارية في المنظمة ميسورة و ذات مردودية عالية هو ما يمثل رأس المال الهيكلي للمؤسسة³؛ و قد يوصف رأس المال الفكري أيضاً بجذور شجرة قادرة على أن تثمر في المستقبل؛ وتمثل آخر مقاربة للنظر إلى رأس المال الفكري في اعتبار الأبعاد الخارجية للشبكات وتدفعات المعرفة كبعد جانبي بدلاً من الميزانية العمومية التقليدية وهذا يعني أن رأس المال الفكري أصبح يشكل أقوى مؤلّد للقيمة في اقتصاد اليوم حيث أن المستثمر وأسواق المال يدركون قيمة رأس المال الفكري والأصول المعنوية وقد اخذوا يستثمرون بقدر كبير في الأصول المعنوية مثل المعرفة والبحث والتطوير والبرمجيات وكان هذا يسمى في ثمانينات القرن العشرين (الاقتصاد الناعم في اليابان) أو يعرف اختصاراً باسم (سوفتโนมكس) (Softnomics) .

في عام 1929 ذهب 70% من الاستثمار الاقتصادي في الولايات المتحدة إلى السلع المادية ونحو 30% إلى ما يسمى الأصول المعنوية وبحلول عام 1990 انعكس هذا النمط واليوم نجد أن الاستثمارات المسيطرة في الولايات المتحدة الأمريكية اتجهت إلى الأصول المعنوية مثل البحث والتطوير والتعليم وخلق الكفاءات وتقنية المعلومات والبرمجيات وبناء العلاقات مع مؤسسات المجتمع والأفراد والأشخاص ((الزبائن))⁴.

علاوة على ما تقدم، تنظم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق و تنفيذ براءات الاختراع و التي تمثل أحد مخرجات رأس المال الفكري، ما يمكن من جني أرباح طائلة من جراء ذلك، و هذا تماماً ما جرى لشركة Dow chemical التي كان لديها 29000 براءة اختراع معظمها غير منفذة؛ و بدأ مديرها التنفيذي لرأس المال الفكري عام 1993 بتنفيذ و استخدام هذه

¹ : قدور بن نافلة، عمر عبو، أهمية توجه المنظمات إلى الاستثمار في رأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، مرجع سابق.

² : منير نوري، تنمية و تدريب الموارد البشرية كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال التوصيات و المتطلبات، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، مرجع سابق.

³ : مراد ناصر، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، مرجع سابق.

⁴ : قدور بن نافلة، عمر عبو، مرجع سابق.

البراءات علما أنها جزء من لا يتجزأ من رأس مالها الفكري، فقد وجد المدير التنفيذي للشركة المذكورة أن أكثر من نصف براءات الاختراع غير مستخدم، و المستخدم منها غير مسجل رسمياً، و عندما استفسر من شركات ماثلة وجد أن العديد من تلك الشركات لا تستخدم براءات الاختراع لديها إلا ضمن نطاق محدود أو لا تستخدمها أصلاً، مع العلم أن تكلفة تسجيل و حفظ براءات الاختراع ضمن الشركة تكلف الشركة 250000 دولاراً سنوياً دون أن تريح الشركة من ورائها أي مردود مالي؛ إلا أنه و بعد البدء بتنفيذها رحمت شركة Dow Chemical 1000000 دولاراً خلال 18 شهراً الأولى.¹

كما أنه من الضروري الاستثمار في المعرفة وتطويرها وترقيتها وتشمل هذه العملية عدة أشياء مثل نماذج الأعمال الجديدة و الربط الشبكي للبنى التي تساعد على الإبداع صنع التميز و الاختلاف ، ولقد استثمر الاقتصاد الأمريكي أكثر من 1800 مليار دولار في الأصول المعنوية في السنوات التسع الأخيرة.² و في ذلك دلالة واضحة على أهمية و جدوى هذا النوع من الاستثمارات.

و قد مكن الاستثمار في تكنولوجيا الإلكترونيات الدقيقة و تكنولوجيا الإتصالات المتطورة من تطوير نظام التصنيع المرن و التصنيع المتكامل بالحاسب الآلي حيث أصبحت عملية الإنتاج تتضمن آلات التصنيع المبرمجة و الروبوت الصناعي ، بالإضافة إلى استخدام آلات مبرمجة لمراقبة جودة التصنيع ، مما أدى إلى تحسين مستويات الجودة و القدرة التنافسية للمؤسسة بشكل لافت .

و لقد إزداد الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق التنمية مع تطور صناعة البرمجيات بحيث أصبحت أجهزة الكمبيوتر عنصراً هاماً في المعدات الإنتاجية مما ساهم في تحسين الإنتاجية لهذه الآلات و تكييفها مع إحتياجات السوق ، و كلما تطورت أجهزة الكمبيوتر تطورت معها برمجيات التشغيل و تكنولوجيا الحوسبة و الوسائط الإلكترونية ، و تطور معها إقتصاد المعرفة.³

و حسب تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية لسنة 2005، فقد عرفت تجارة المنتجات كثيفة المعرفة نمواً هاماً بحيث تجاوزت صادرات منتجات تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في شكل الحواسيب و برامج تشغيلها و الرقائق الإلكترونية في سنة 2003 1.1 تريليون دولار أي ما يمثل 15 % من إجمالي الصادرات السلعية العالمية،⁴ وهو ما يعكس أهمية تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في التنمية الإقتصادية على المستوى الدولي . و على هذا الأساس فإن مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج يرتبط إيجابياً بمستوى رأس المال الفكري بحيث تزيد التحسينات في التكنولوجيا من إنتاجية كافة عوامل الإنتاج الأخرى.⁵

و ما يجري على المستوى الكلي للدول ينسحب على المؤسسات على المنظمات على المستوى الجزئي.

¹: عادل حرشوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 61.

²: قدور بن نافلة، عمر عبو، مرجع سابق.

³: محسن أحمد الخضيري، إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص 173 .

⁴: تقرير الأمم المتحدة للتجارة و التنمية، إقتصاد المعلومات، نيويورك، 2005، ص 8 .

⁵: مراد ناصر، مرجع سابق

الفرع الأول: ثقافة المؤسسة كأحد مكونات رأس المال الهيكلي و دورها في تحسين أداء المنظمة:

تنشأ معظم تصرفات الأفراد و ردود أفعالهم داخل المؤسسة من أذهانهم، أي نتيجة لثقافتهم، لذا سنحاول فيما يأتي دراسة كيفية تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء.

و قد أفردنا جزء من دراستنا الميدانية لاستجلاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء في المنظمة نظرا لأهمية هذا العنصر و دوره المحوري في توجيه الأفراد نحو التقدم بمنظمتهم إلى مستويات عالية من الأداء.

يذهب (T.Stewart) إلى أن الثقافة التنظيمية تندرج ضمن مكونات رأس المال الهيكلي إضافة إلى كل تلك العناصر التي لا تذهب إلى البيت مع العمال.¹

مفهوم ثقافة المؤسسة:

يعتبر مفهوم ثقافة المؤسسة قديما نسبيا، فمنذ أمد بعيد يبحث رؤساء المؤسسات على كيفية ما لخلق "جو المنزل" داخل المؤسسة، يميّزها عن نظيراتها. و تعتبر المؤسسة مكان تتعارض فيه ثقافات و تنشأ فيه نزاعات و تطبعه اتجاهات متباينة بين عدّة ثقافات مهنية، جهوية، و حتى وطنية، و تحتاج المنظمة إلى تنسيق بين هذه الاتجاهات حتى تعمل بشكل جيد؛ من هنا جاءت ثقافة المؤسسة لتساهم في وضع رؤية موحدة تجمع بين أفراد المؤسسة.

و يمكن تعريف ثقافة المؤسسة بأنها " مجموعة من العناصر التي تفسّر قواعد العمل و الإختيارات الإستراتيجية لوحدة معينة، و تتكوّن من: القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة، و الدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة".

- **القيم:** و هي الأفكار و المعتقدات الرئيسية، الأخلاق، الديانات، و هي تحدّد التصرفات المقبولة و المسموح بها، و بصفة أدقّ فإنّ القيم هي التي تكوّن فلسفة المؤسسة و هي الدستور الذي يسيّر المؤسسة و يبيّن حدودها؛
- **التقاليد:** و هي تلك التطبيقات المستمدة من القيم المشتركة، و من أمثلة ذلك التوظيف، اجتماعات العمل، تقييم الأفراد؛
- **تاريخ المؤسسة:** و هو السجل الذي يضم ماضي المؤسسة الزاخر بالإنجازات و النجاحات و يقوّي و تدعّم القيم المشتركة، و غالباً ما ترتبط بول هذا السجل بشخصية معينة تتمثّل في الخصوص في مؤسس المؤسسة و ما حقّقه من إنجازات. حتّى أنّ بعض المؤسسات أنشأت لذلك متاحفاً على غرار (BMW و Phillips) لتحتفظ على سجلّها الحافل بالتفوقات.
- **الدلائل:** و يقصد بها الإشارات التي تُستشف من خلالها الثقافة السائدة في المؤسسة، حتّى يمكن تمييز أعضاء المؤسسة عن الآخرين بسهولة و يُسر مثال ذلك: البدلة، البطاقة المهنية...¹

¹: Stewart, T. A., **Intellectual capital, The new wealth of Organizations**, Doubleday, New York, 1997, p 108.

¹ Durand.Chripophe, www.Culture-entreprise.fr, p04-08, 13/11/2012

تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء:

يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر بشكل واضح وفعال على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل. "حيث لاحظ كل من J.P. Kotter و L.Hesket James خلال أحد عشر سنة أنّ المؤسسات التي لها ثقافة الإهتمام بالعنصر البشري (زبائن، مساهمين، و عمال) تحقق أفضل النتائج مقارنة بالمؤسسات التي أهملت هذا العنصر، بحيث أنّ المؤسسات الصنف الأول استطاعت أن ترفع من مداخيلها إلى 28%، و عدد عمالها 282 %، و ارتفع سعر سهمها إلى 901%؛ كما تحسنت أرباحها الصافية ب 756 % على عكس مؤسسات المجموعة الثانية التي لم ترفع من مداخيلها إلا بنسبة 166 % و عدد عمالها ب 36 %، و سعر سهمها ب 74 % و تحسنت أرباحها الصافية بنسبة 1 % فقط.

غير أنّ (Octave Gélinier و Brilman Jean) يريان أنّ الثقافة القوية السائدة في المؤسسة ليست دائماً دافعاً لتحقيق أفضل النتائج، فقد تدفع بالمؤسسة أحياناً إلى الهواية لأنها تقاوم التغيير على عكس الأنظمة الثقافية القابلة للتغيير التي يكون فيها المستيرون على [قائمة دائمة بالتغيرات الطارئة على الأسواق].¹

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

و يعبر رأس المال الهيكلي عن قدرة المنظمة في نقل و نشر و توظيف المعرفة و المهارة و الخبرة المتوفرة عند المؤسسة في المؤسسة إلى الواقع العملي، و هو ما يتم من خلال هيكل تنظيمي ملائم واضح الصلاحيات و المسؤوليات، و يملك الكفاءة لتطبيق المعرفة و المهارة و الخبرة في المنظمة.³

و إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع وجود المنظمة المادي و قيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية للمنظمة، و هو الأكثر تأثيراً في [موقع مكانة المنظمة و سمعتها، في حين أن رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل المنظمة و أنظمتها و إجراءاتها].⁴

¹ : Brilman.Jean, « Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises », 3^{ème} édition, Editions d'Organisatios, Paris, 2000, p58-59.

² : Vasselaer. Michel, « Le pilotage d'entreprise : Des outils pour gérer la performance future », édition PubliUnion, Paris, 1997, p27

³ : عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 23.
⁴ : محمد حبابنة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه من جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2012/2011، غير منشورة ص155.

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

يمثل رأس المال الزبوني للمنظمة أحد أهم فروع رأس المال الفكري (Customer Capital) و هو عبارة عن تلك المعرفة التي تُشتق من علاقات المنظمة بالزبائن الذين تتعامل معهم، و المتمثلة في رضا الزبون و ولاءه و مدى الاحتفاظ به و تمكنه من التعاون معه و مشاركته، و المعرفة المشتقة من الموردين المعول عليهم و من المصادر الخارجية الأخرى¹

و تتمثل قيمة و أهمية العلاقات الخارجية للمنظمة في:

- الزبائن هم الذين يدفعون فاتورة المنظمة، فالقيمة النقدية للرأس مال الزبوني حقيقية بشكل كبير لأن المهمة الأولى للمنظمة هي الزبائن؛²
- الولاء الزبائن أثر مباشر على رقم الأعمال (فمعاودة الزبون بنسبة 5% تزيد الأرباح بنسبة تتراوح بين 25 و 95%)³ و تشير التقديرات إلى أنه في تجارة التجزئة الإلكترونية فإن الزبون المعاد ذو الولاء ينفق أكثر من الضعف خلال الأشهر الـ 24 إلى 30 من علاقته بالمنظمة مقارنة بالأشهر الـ 6 الأولى لعلاقته بها، كما أن مؤسسة فورد ترى أن زيادة ولاء الزبون بنقل واحدة من النسبة المئوية التي تمثل مقياس تكرار الطلبات تترجم إلى زيادة في الأرباح تقدر بـ 100 مليون دولار.⁴

مما تقدم ذكره ندرك أهمية استثمار المنظمة في بناء رأس مال زبوني فعال يسهم بشكل واضح في تعزيز أدائها و منحها مكانة مرموقة في بيئتها الخارجية.

و من أهم الوسائل الحديثة التي تمكن المنظمات من اكتساب رأس مال زبوني يضلّ هذه المهمة بنجاح، حياة المنظمة لنظام متكامل لإدارة العلاقة بالزبون (Customer Relationship Management CRM) و حيازتها سلسلة إمداد (Supply Chain Management SCM) متينة ترصد كل شاردة و واردة في البيئة الخارجية للمنظمة و توظف هذه المعلومات في خدمة العمليات الداخلية للمنظمة، مما يزيد في مخرجاتها و بالتالي يرفع من أدائها.

فنظام إدارة العلاقة بالزبون هو عبارة عن نظام معلومات محوسب فرعي يدخل ضمن نظام معلومات المنظمة و يحمل على عاتقه كل ما يتعلق بالعلاقة مع الزبائن من بحوث التسويق إلى تصميم المنتج و الترويج له و توزيعه، إضافة إلى كل الخدمات المتعلقة الأخرى و مروراً بخدمات التسلسم و خدمات ما بعد البيع و تسلم شكاوى و اقتراحات الزبائن التي أبحاث جزء لا يتجزأ من استراتيجيات المنظمات الحديثة في تصميم و تسويق منتجاتها.

أما سلسلة الإمداد فهي كذلك عبارة عن نظام معلومات فرعي آخر يدخل هو الآخر ضمن نظام معلومات المنظمة، و يتولى تسيير كل ما له شأن بوضيفة الإمداد بدء بإعداد الطلبات و حتى تسليم المنتجات النهائية، مروراً بالتخزين و المواد الأولية.

¹ : Don Tapscott & all, **Digital capital**, Harvard business school press, Boston,2000,P26.

²: Stewart T.A. **Intellectual capital : The new wealth of organizations**, op. cit. P75.

³: F.F.Reichhelp & P. Shefter, **E-Loyalty**, HBR, Vol 78,No4, July-Aug.2000 pp 105-113.

⁴ : محمد حباينة، مرجع سابق، ص 154.

نخاص من ما تقدم ذكره إلى نتيجة مفادها أن استثمار المنظمة في رأس مالها الزبوني يمكنها بشكل حتمي من تسيير علاقاتها بمورديها و زبائنها بشكل أكثر مرونة و دقة و سرعة و فعالية و يجنبها الخسائر في المواد الأولية أو المنتجات التامة أو الاختلالات في مواعيد الشراء أو التسليم أو إعداد اللببيات و التي تنشأ في معظم الحالات عن الأخطاء البشرية، و بالتالي تحقيق معدلات عالية من الأداء يمنحها ميزة تنافسية مستدامة و يقنع الشركاء بالاستثمار بشكل أكثر لديها و بالتالي زيادة حجمها و نموها و ارتفاع قيمتها السوقية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في ثنايا هذا الفصل أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء من خلال استعراض أهم تعريفات الأداء و مختلف أقسامه و مكوناته؛ لنتنقل بعد ذلك إلى أهم مداخل تحسين الأداء في ظل النظريات الحديثة للتسيير؛ ثم عرضنا بعد ذلك إلى أهم طرق تقييم الأداء؛ لنتنقل بعدها إلى علاقة رأس المال الفكري بأداء المنظمة تناولنا من خلاله علاقة رأس المال الفكري بالأداء بشكل عام ثم دور رأس المال الفكري تعزيز الميزة التنافسية و كذا مساهمته في خلق القيمة، لنصل في نهاية المطاف إلى استجلاء العلاقة التي بين الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث و أداء المنظمات.

و سنتخذ من هذا الفصل مقدمة ندخل من خلالها إلى الفصل الثالث حيث تسقط أهم المفاهيم التي تناولناها في هذين الفصلين على واقع الحال في مؤسسة سوناطراك خلال فترة الدراسة و التي امتدت بين سنة 2005 و 2010.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

للفترة 2005 - 2010

تمهيد:

إن اسم سوناطراك اسم اقترن بالدولة الجزائرية و الاقتصاد الوطني ، فليس خافيا على أحد أن عائدات سوناطراك تمثل أكثر من 98% من مجمل عائدات البلاد ، وتساهم هذه الشركة بأكثر من 35 % من مجمل الدخل القومي .

و تحتل سوناطراك حاليا المرتبة 13 بين المؤسسات النفطية العالمية مما يجعلها في موقع يحتم عليها بذل قصارى جهدها في المحافظة على هذه المكانة بل و تعزيزها. لذا، تعتمد سوناطراك أحدث الطرق التسييرية في قطاع الأعمال ومن بين هذه الأساليب إدارة المعرفة و الذي يمثل جوهر تسيير رأس المال الفكري و الذي تبنته الإدارة العامة للمؤسسة كمشروع إستراتيجي يفرض نفسه في هذه المرحلة، و سنحاول من خلال هذا الفصل استجلاء واقع رأس المال الفكري و مدى استثمار المنظمة فيه و من ثم سنحاول إبراز العلاقة بين هذا الاستثمار أو بالأحرى مساهمة الاستثمار في هذا الموجود الذي يتربع على قمة هرم موجودات المنظمة في تحسين أداء هذه المنظمة ثم نعرض بعد ذلك إلى أهم التحديات و الصعوبات التي تقف حجر عثرة أمام تفعيل هذه العلاقة التي بدت لنا جلية جدا من خلال دراسة هذا الموضوع نظريا كل ذلك من خلال مباحث ثلاثة يتكون منها هذا الفصل.

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك و عرض متغيرات الدراسة؛
- المبحث الثاني: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأسمالها الفكري؛
- المبحث الثالث: تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء في مؤسسة سوناطراك؛
- تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك و عرض متغيرات الدراسة

يتبوأ رأس المال الفكري مكانه في رأس أولويات المنظمات إذ أنه كما يقرر جمهور منظري الإدارة هو الثروة الحقيقية للمنظمات و مصدر خلق القيمة بها و المحدد الأساسي لتنافسيتها و مصدر ميزتها التنافسية ما جعله يسيل الكثير من الحبر و سنحاول في هذا السياق عرض بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع و التي بنينا على قواعدها هذا البحث، متعرضين في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة الجزائرية، في حين نتناول في المطلب الثاني بعض الدراسات السابقة العربية بينما يتناول الثالث الدراسات السابقة الغربية.

المطلب الأول: تقديم شركة سوناطراك

تعتبر شركة "سوناطراك" إحدى أكبر الشركات النفطية في العالم، و هي ليست القوة المحركة للاقتصاد الجزائري فحسب، بل هي أيضا مرشحة للعب دور رئيسي في السوق الدولية للطاقة. فهي من أهم الشركات البترولية في الجزائر و إفريقيا، و تشارك في التنقيب، الإنتاج و النقل عبر الأنابيب، تحويل و تسويق المحروقات و مشتقاتها. معتمدة عن إستراتيجية التنوع، بحيث ، تطور نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة و المتجددة، تحليه مياه البحر، وكذا البحث و استغلال الطاقة المنجمية و في سبيل مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر و عدّة بلدان في العالم: ففي إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)؛ أما في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، و في أمريكا اللاتينية (البيرو) و كذلك الولايات المتحدة الأمريكية برقم أعمال يقارب 56.6 مليار دولار محقق خلال سنة 2010.

تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في إفريقيا، الثانية عشر في العالم، هي أيضا رابع مصدّر للغاز الطبيعي المميّع و ثالث مصدّر عالمي للغاز البترول المميّع و خامس مصدّر للغاز الطبيعي.

- أول شركة إفريقية
- رابع عشر شركة بترولية عالمية
- ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطيات)
- سادس شركة عالمية في ما يخصّ الغاز الطبيعي (احتياطيات و إنتاج)
- خامس و عشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين (المصدر: PIW Top 50/2008)
- خامس مصدّر عالمي للغاز الطبيعي
- رابع مصدّر عالمي للغاز الطبيعي المميّع
- ثالث مصدّر عالمي للغاز البترول المميّع

الفرع الأول: نشأة وتطور شركة سوناطراك:

سوناطراك اسم اقترن بالاقتصاد الجزائري و بميزانية الدولة الجزائرية "الشركة الوطنية للبحث والتنقيب و الاستقلال والنقل للمحروقات" و هي الشركة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية و الغازية الهائلة في البلاد و كذا بيعها.

أنشئت في 1963/12/31 وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما منقطع النظير، حيث تعد وسيلة فعالة لاسترجاع و تطوير الثروات المنجمية و دعما قويا للصناعة و الاقتصاد الوطني.

تساير سوناطراك عصرها و لهذا وفي ظل عولمة الاقتصاد و دوما من اجل ترجمة المصالح الوطنية استحالت سوناطراك إلى مجمع بترولي وغازي دولي¹.

إن مرسوم رقم 491/63 الصادر بتاريخ 1963/12/31، لم يعهد في الواقع سوناطراك إلا بمهمة نقل و تسويق المحروقات، في زمن تميز بهيمنة الشركات الأجنبية على الثروات البترولية في الجزائر وخصوصا الشركات الفرنسية. واعتبارا من عام 1966م ووفقا لمرسوم: 296/66 الصادر بتاريخ: 1966/09/22م اتسعت لآلياتها لتشمل:

- تنفيذ كافة عمليات التنقيب والاستثمار الصناعي والتجاري لحقول المحروقات؛
- معالجة و تحويل المحروقات , نقل و تسويق المحروقات.

وبهذا تحدد دور سوناطراك، كأداة لرسم السياسة الوطنية في ميدان المحروقات؛ ومنذ ذلك الوقت عرفت الشركة توسعا وأهمية معتبرة لاسيما على الصعيدين الوطني والدولي غير أن هذه الأهمية لم تتأكد إلا بتأميم المحروقات الجزائرية في 24/فيفري/1971م؛ حيث أُلحقت سوناطراك شركة عمومية ذات طابع اقتصادي و تجاري EPIC مما دفعها إلى إعادة النظر في المفاهيم الأساسية لتنظيمها أو بالأحرى التطبيق الملائم لضمان مستوى من النمو للقطاع و كفاءة في التسيير، وفقا لتوجيهات مخطط 1994/1980 التي تهدف إلى تحسين فعالية الجهاز الاقتصادي كما أخذت المؤسسة على عاتقها مسؤولية إعادة الهيكلة في إطار مخطط توجيهي عام تمت المصادقة عليه في مطلع 1981؛ و لهذا الغرض تم إنشاء 17 مؤسسة جديدة موزعة كما يلي:

4 مؤسسات [ناعية، 3 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات خدمات، و في 06/04/28 تم إعادة إدماجها

بالتشكيلة التالية:

1. المؤسسات المدمجة كليا (100 %) وهي:

- الهندسة المدنية و المعمارية (GCB)
- الشركة الوطنية لأعمال الآبار (ENTP)
- الشركة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)

¹: حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.

- الشركة الوطنية للبحث والتنقيب (ENAFOR)
- المؤسسة الوطنية للأبحاث الجيوفيزيائية (ENAGEO)
- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (ENGTP), بالإضافة إلى المؤسسات التالية: ENAC, SARPI, ENIP, NAFGC, CEGIZ, NAFTA, SNTM.HYPROC.

2. المؤسسات المدجة جزئيا (51%) و تتمثل في : (HELIOS) , (QGC) .

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سوناطراك:

ينصب طموح سوناطراك اليوم في أن تصبح مجموعة بترولية عالمية في الغد القريب و تحقق مكانة ناعية و تجارية معتبرة تمكنها من منافسة مثيلاتها في الأسواق الدولية لذلك وضعت في مخططها أهدافا جديدة إضافة إلى أهدافها الكلاسيكية السابقة و التي سنوردها فيما يلي:

1. الأهداف الكلاسيكية:

و تتمحور في النقاط التالية¹:

- التنقيب عن المحروقات و البحث عنها لاستغلالها؛
- تحويل المحروقات، تكريرها و تسويقها؛
- تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط و البعيد؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة و غير مباشرة بقطاع المحروقات.

2. الأهداف الجديدة:

و تتمثل في النقاط الآتية:²

- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية .
- تخفيض التكاليف و ذلك بعقلنة استغلال موارد عن طريق تشجيع المقاوله من الباطن وتركيز الجهود على النشاطات الرئيسية.

¹: مجلة سوناطراك ، مجلة دورية تصدر عن شركة سوناطراك، العدد 18 ، الجزائر ، جوان 2006 ، ص 03 .

²: مقابلة مع السيد مدير مديرية واد نومر بتاريخ 03 ماي 2012.

- تطوير سياسة HSE (التنمية المستدامة) طبقا للمتطلبات الدولية و التي تعمل على حماية الصحة و الأمن و المحيط. (الملحق رقم)
- السعي نحو الرّيادة و العالمية.
- الحصول على أقصى الامتيازات من خلال سياسة الشراكة و التحالفات.
- انتقال سوناطراك من مؤسسة وطنية إلى مؤسسة دولية يحتم عليها التجاوب مع المقاييس الدولية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي العام والوظيفي لمؤسسة سوناطراك:

ينظم مبادئ التنظيم و منطقيات التسيير التي تشكل قاعدة المخطط البياني تحديث و تحضير استراتيجيات و سياسات المديرية ، حيث تدعم اللامركزية الفعلية و يبسط فيها التسيير.

كما يهدف أيضا إلى:

- تدعيم المديرية العامة في دورها كمفهوم وظيفي وتنسيقي مع توجيه و تسيير المجموعة.
- تحديد مراكز القرار وتخفيض تشكيلة المرؤوسين التابعين للرئيس المدير العام؛
- السماح للامركزية أن تدعم بالسلطات و المسؤوليات؛
- ضمان رؤية تدقيقية دائمة و موثوقة على جميع نشاطات المجموعة لحسن سيرها و تطوير مراكز تكلفتها؛
- تدعيم، وبطريقة واضحة وظيفية الموارد البشرية كمجموعة؛
- إعطاء الأولوية للنشاطات العملية و تأمين الدعم للوحدات الوظيفية للعمليات تطور فيه تقسيم الموارد؛

الرسم التخطيطي لتنظيم الهيئة يتموقع حول¹:

- المديرية العامة؛
- النشاطات العامة؛
- المديريات الوظيفية.

¹: أنظر الملحق رقم 1

يترأس المديرية العامة، السيد المدير العام مرفوقا بالهيئة التنفيذية. ويساعد الأمين العام الرئيس المدير العام في مهام تخص أعمال الأجهزة الاجتماعية للمجموعة. مصالح الأمن الداخلي للمؤسسة (أ.د) تابعة أيضا للمديرية العامة. إن النشاطات العملية تدير أشغال المجموعة و تقوم بتطوير قدرات الأعمال بالجزائر و الخارج و تخص:

- النشاطات الكبرى؛
 - النشاطات الصغرى؛
 - نشاطات النقل عن طريق القنوات؛
 - النشاطات التجارية.
- و كل هذا تحت سلطة نائب الرئيس.

أما عن النشاطات الخارجية فتتظم عن طريق الشركة الدولية شركة سوناطراك الدولية للشراكة (ش س د ت)، المكلفة بإعداد و تطبيق سياسات و استراتيجيات المجموعة.

كما تقوم بإعطاء الخبرات و الدعم المستحق للنشاطات العملية للمجموعة وهي منظمة على شكل (4) مديريات

تنسيقية:

- الموارد البشرية تحت سلطة المدير العام المساعد؛
- الإستراتيجيات و التخطيط تحت سلطة المدير التنفيذي (إ ت إ)؛
- المالية تحت سلطة المدير التنفيذي (مالية)؛
- النشاطات المركزية تحت سلطة المدير التنفيذي (ن م).
- وثلاث مديريات تنفيذية:
- تدقيق إداري للمجموعة تحت سلطة المدير المركزي (ت إداري)؛
- الشؤون القانونية تحت سلطة المدير التنفيذي (ش قانونية)؛
- الصحة تحت سلطة المدير المركزي (الصحة).

و ستتخذ قرارات تحدد النظام الكامل لهذه الهيئات الكلية لمجموعة سوناطراك تتوفر على نظام مبسط ومنسجم و معقول، كل هذا للسير الحسن وتنقل المعلومات بشكل جيد و في أحسن الظروف، كما تسمح للمؤسسة باستعمال الموارد البشرية و المالية بصفة فعالة و بشكل منظم في سياق متكيف مع المتغيرات الكبرى التي ستطرأ مع مستوى بيعتها الداخلية و الدولية.

الفرع الرابع: دور مؤسسة سوناطراك في التنمية.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أنه إضافة إلى كون مبيعات سوناطراك تمثل أكثر من 95% من إجمالي إدارات الجزائر فإن نشاطاتها تمثل أكثر من 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد؛ وتوظف سوناطراك حوالي 60 ألف شخص في الشركة الأم و 120 ألف شخص في المجموعة ككل.

جدول رقم 3-1: تطور عدد العاملين في سوناطراك.

المجموع	الأمن	المؤقتون	العمال الدائمون	
49868	10292	2371	37205	2005
50343	10091	2240	38012	2006
52306	10629	1944	39733	2007
53531	10746	1581	41204	2008
59978	11002	1410	47566	2009
59767	10596	1208	47963	2010

المصدر: موقع الشركة www.sonatrach.dz تاريخ الزيارة 2012/12/30.

مما نلاحظ في الجدول أعلاه، التزايد المطرد في عدد العاملين بالمؤسسة بحيث قفز العدد بحوالي 10000 عاملا خلال خمس سنوات و هو عدد ليس بالهين، ما يعكس المساهمة الكبيرة للمؤسسة في توظيف القوى العاملة و هذا يدخل في إطار مهم خدمة التنمية.

و يمكن أيضا أن نستشف من الجدول أعلاه تناقص عدد العمال المؤقتين بحوالي 1000 عامل خلال نفس الفترة، ما يعكس اتجاه المؤسسة نحو العمل على استقرار العمالة لديها و هذا يدخل ضمن رزمة الكفاءات، فطبيعة العمل بالمؤسسة تتطلب مهارة معينة من العاملين و تتطور هذه المهارة بالممارسة، لذا، فمن المناسب جدا الحفاظ على العاملين الذين اكتسبوا مهارات معينة خلال ممارستهم للعمل في المؤسسة.

كما نلاحظ ثباتا نسبيا لعمال الأمن، ذلك أن هذه الوظيفة مفوضة لمؤسسات خاصة تعمل عن طريق المناولة.

المطلب الثاني: عرض متغيرات الدراسة الميدانية:

نتناول في دراستنا كيفية تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على مختلف مستويات الأداء في مؤسسة سوناطراك في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010، و ذلك عن طريق جملة من المتغيرات و الآليات من بينها:

استعراض المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نبذة عنها و عن نشأتها و تطورها و أهميتها و مساهمتها في التنمية

تشخيص سياسة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة سوناطراك في الفترة 2005-2010

تحليل بعض مؤشرات الأداء المالي و أثر الاستثمار في رأس المال الفكري عليها و أهم المؤشرات التي تم تناولها:

1. المؤشرات المرتبطة بالنتيجة الصافية:

- المردودية المالية؛
- معدل دوران الأ^قول المعنوية بالنسبة للاستثمارات المعنوية؛
- معدل دوران الأ^قول المعنوية بالنسبة لرقم الأعمال؛
- معدل دوران النتيجة الصافية بالنسبة للأ^قول؛
- معدل دوران النتيجة الصافية بالنسبة للاستثمارات؛
- معدل دوران النتيجة الصافية بالنسبة للاستثمارات المعنوية؛
- معدل دوران النتيجة الصافية بالنسبة لميزانية التدريب و التكوين؛
- معدل دوران نتيجة الاستغلال بالنسبة للأ^قول؛
- معدل دوران نتيجة الاستغلال بالنسبة للاستثمارات؛
- معدل دوران نتيجة الاستغلال بالنسبة للاستثمارات المعنوية؛
- معدل دوران نتيجة الاستغلال بالنسبة لميزانية التدريب و التكوين.
- معدل دوران الأ^قول المعنوية بالنسبة للأ^قول؛
- معدل دوران الأ^قول المعنوية بالنسبة لإجمالي الاستثمارات؛
- معدل دوران ميزانية التدريب و التكوين بالنسبة لإجمالي الاستثمارات؛
- معدل دوران ميزانية التدريب و التكوين بالنسبة للاستثمارات المعنوية.

2. المؤشرات المرتبطة بالقيمة المضافة:

- نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي الأ^قول؛
- نسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال؛
- نسبة القيمة المضافة إلى إجمالي الاستثمارات؛
- نسبة القيمة المضافة إلى الاستثمارات المعنوية؛
- نسبة القيمة المضافة إلى ميزانية التدريب و التكوين.

استعراض جهود سوناپراك في الاستثمار في رأس مالها الفكري من خلال التعرض إلى جهودها في:

التكوين؛ التدريب؛ تحسين المستوى؛ البرامج المختلفة كالأستثمار في رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني.

و من ثم تقييم الأداء العام للعاملين من خلال تحليل إنتاجية العامل و تحليل أداء العاملين، و تحليل الأداء الإجمالي.

لنتقل بعد ذلك إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية باعتبارها المكون الرئيسي لرأس المال البشري - و الذي يُعتبر حجر الزاوية في رأس المال الفكري- و الأداء الوظيفي و ذلك من خلال دراسة وافية قمنا بها عن طريق استبيان وزعناه على عينة عشوائية من عمالي المؤسسة محل الدراسة تبحث في إشكاليّتها مدى ارتباط الثقافة التنظيمية لعمالي مؤسسة سوناطراك بالأداء الوظيفي لهم.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول الموضوع:

أولاً: دراسة محمد يحضيه سملاي: و الموسومة ب: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه غير منشورة نوقشت بجامعة الجزائر في سنة 2005 تناولت الدراسة في إشكاليّتها إمكانية تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير و تنمية الكفاءات و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

و فد أفرد الباحث في هذه الدراسة فصلاً تحدث فيه عن التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات و الميزة التنافسية.

و قد توّلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- تؤكد نتائج الدراسة أن الموارد الداخلية و الكفاءات تعتبر مصدراً يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية؛
- أُلبح للموارد البشرية دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة بسبب قدرتها على الإبداع و الابتكار و أُلبحت مصدراً للأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؛
- تدل النتائج المتوّلة إليها على أهمية و دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد و زيادة قدراتهم الإبداعية و تحسين الإنتاجية، و امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، و أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأس مالها الفكري و كفاءاتها الفردية و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي؛
- يتأكد من خلال الدراسة أن المعرفة تعهد أحد أهم الموارد الإستراتيجية غير الملموسة، فهي إما لريجة و مخزنة في الوسائل المادية، أو كامنة في عقول الكفاءات كراس مال فكري، كما ثبت أن تسيير و تثمين المعرفة يساهم في خلق القيمة و امتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية؛

• تبين من خلال البحث أن تسيير الجودة الشاملة يعد نظاما تسييريا يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوي مستمر لمهارات و قدرات الكفاءات و تنميتها و توظيفها مع الالتزام بإرضاء العميل و دعم العمل الجماعي؛ و بالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية.

و جاء ضمن آفاق البحث مقترح يتعلق بمقاربات رأس المال الفكري و الميزة التنافسية، و نعتقد أن هذه الدراسة تمثل جزءا من آفاق البحث بها.

ثانيا: دراسة حسين يرقى الموسومة: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة سوناطراك" و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه غير منشورة نوقشت بجامعة الجزائر في 2007.

و تناول الباحث في دراسته السياسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية و التي تعتمد أنماطا مستحدثة في تسيير الموارد البشرية تتماشى مع التغيرات المتسارعة و التي تطبع بيئة الأعمال؛ و تتمحور هذه التقنيات و الأساليب حول كون المورد البشري هو محور العملية التسييرية برمتها بل و يعتبر أحد المداخل الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية.

و توّلل الباحث إلى أنه في ظل الاقتصاد المبنى على المعرفة، أّبح يُنظر إلى الموارد البشرية كأّول حقيقة و رأس مال إستراتيجي يفوق في قيمته رأس المال المادي ما يجعل من الاستثمار فيه من ضروريات نمو و تطور المنظمات و أّبح يُنظر إلى الانفاق على تنميته كاستثمار و ليس كتكلفة حيث ظهرت محاسبة الموارد البشرية و التي يؤدي غتمادها إلى تطوير أساليب الإدارة بما ينسجم مع حاجة التطور.

و توّلل الباحث في نهاية بحثه إلى جملة نتائج من بينها:

- أن أبرز ما أفرزته التغيرات الحاّلة في بيئة الأعمال هو ذلك الانتقال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها؛
- أّبح من الضروري الآن التأكيد على أن الموارد البشرية هي أهم أّول المنظمة و هي المورد الأساسي الذي يوّلد الطاقات الكامنة و يبذل و يتكر و يدير أّول المؤسسة الأخرى؛
- أن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحفاظ على الأّول المعرفي في مؤسسة الأعمال و استكشاف الكنوز المعرفية التي تمتلكها تلك المنظمات و ضمان استخدام الأّول المعرفي في رفع أدائها؛
- أن مؤسسات التعلم تحاول زيادة رأس المال الفكري للأفراد العاملين فيها و الذين يتصفون بكثرة قفزهم من مؤسسة لأخرى، مع إلزامهم بنقل معارفهم للعاملين الآخرين و هذه أحد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة؛
- أن تنمية الموارد البشرية هو بالأساس استثمار مستقبلي يجب أن يُحاط بكل الضمانات و أن تُوفر له كافة المقومات لتحقيق العائد منه؛
- إن ما تمتلكه مؤسسة سوناطراك من ثروة بشرية هائلة كما و كيفا يستدعي أن تجعل قضايا الموارد البشرية في محم اهتماماتها و العمل على الاستثمار فيها بغرض رفع كفاءتها و المحافظة عليها؛

- بالرغم من موقع المؤسسة و أهميتها و إمكاناتها، إلا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تحتل المكانة اللائقة مقارنة مع الوظائف الأخرى، بحيث لا تساهم بشكل مباشر و واضح في تحقيق اهداف المؤسسة و [إياغة استراتيجيتها؛
- شكلت مغادرة العديد من الإطارات في السنوات الأخيرة إلى مؤسسات أجنبية تهديدا كبيرا تمثل في الخسائر في الانفاق على تأهيلهم و كذا استفادة المنافسين من خبراتهم دون عناية؛
- إن نظرة مؤسسة سوناطراك للموارد البشرية (ما إذا كانت تكلفة أم استثمارا) هي نظرة ازدواجية، تعتبر أن الاستثمار في المورد البشري يجب أن يسبق الاستثمار في الآلة، و أن أعلى ما في المؤسسة و أندر الموارد هي الموارد البشرية؛ أما حسب الوثائق الرسمية للمؤسسة فإن نشاطات التدريب التي تقوم بها المؤسسة تعتبر تكايفا و يعبر عنها إما بالتكلفة (cout) أو المصروف (dépense)، و لا يطلق عليها مصطلح استثمار؛
- بالرغم من تزايد ميزانية تنمية الموارد البشرية، و كذا عدد المتدربين في مؤسسة سوناطراك، إلا أن هناك جزء كبيرا من أثر التدريب و التنمية غير ملموس في شكل نتائج و إنجازات، حيث أن نقل أثر التدريب على العمل غير موجود، إضافة على أن العائد على الأفراد المدربين غير واضح من حيث تحسين الأداء.

ثالثا: دراسة بوهالي مراد الموسومة ب La déperdition des compétences de Sonatrach, les causes et les remèdes و هي عبارة عن مذكرة MBA من MDI بالشراكة مع EDHEC Buisness school سنة 2008 ناقش الباحث من خلالها ظاهرة هجرة الكفاءات في سوناطراك؛ أسبابها و مظاهرها و سبل مواجهتها.

و قد توكل الباحث في نهاية بحثه أن من أهم أسباب هذه الظاهرة:

- التباين الشديد بين مستويات الأجور في مؤسسة سوناطراك مع منافسيها و الذين يدفعون أجورا قد تصل إلى أضعاف عمال سوناطراك ما يدفع هؤلاء إلى مغادرة مؤسستهم إلى منافسيها؛
- غياب الاعتبار و التحفيز و التشجيع للعاملين؛
- عدم وجود نظام فعال للتطور الوظيفي لدى سوناطراك (Evolution de carrière)؛
- النمط التسييري للمؤسسة و الذي يبقى حسب الكثير من العاملين تقليديا و يقوم على السلطة بدل التمكين و المشاركة.

ليصل في نهاية المطاف إلى نتائج أهمها:

- بالنظر إلى طابع مؤسسة سوناطراك و دورها المجتمعي فإنه من الضروري أن تتلاءم مع التدايير المعمول بها دوليا في ما يتعلق بنظام المكافآت و الأجور؛
- بالرغم من الجهود الجبارة التي بذلتها و تبذلها في العمل بالنظام الجديد للمكافآت و الأجور إلا أن عليها تكثيف جهودها في مجالات أخرى ذات [إللة بتنمية الموارد البشرية مثل: الاعتبار و التمكين و التحفيز؛ تطوير المسار الوظيفي؛ التسيير التشاركي (Management participatif)؛

- تنمية هذه العلاقة (مسير/ موظف) و التي يلعب الرضا دورا محوريا في إنجاحها و بالتالي إنجاح المؤسسة ككل؛
- تمكّن هذه العلاقة من حصر توقعات الموظف و احتياجاته إن على مستوى المكافأة و الأجر أو التقدير و أخلاقيات العمل؛
- يجب أن تحظى الأمور الآتفة الذكر باهتمام المؤسسة العميق لأنها تمثل نجاحها و نموها المستديم.

رابعا دراسة الهاشمي أبرهوش و كتاب محمد و طيبي احميدة و المعنونة ب: Un système de management de la performance, reposant sur le seul levier de la rémunération peut- il, à lui seul porter tout un projet d'entreprise ?

و هي عبارة عن MBA من MDI بالشراكة مع EDHEC Business school تناولت في إشكالياتها الرئيسية إمكانية نجاح نظام تسيير الكفاءة المعتمد بشكل كلي على نظام الحوافز و الأجور في أن يكون مشروع مؤسسة يمكنها من قيادة التغيير و مواكبة التحولات الراهنة.

و تولت الدراسة إلى أنه ينبغي تضافر جملة من العوامل و الظروف من أجل إنجاح عملية قيادة التغيير و حتى يتمكن نظام تقييم الأداء من إعطاء ثماره و أهم هذه العوامل الثقافة التنظيمية و تغيير ذهنية المسير من ذهنية السلطة على ذهنية المرافقة و القيادة و التدريب إضافة إلى أخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ؛ هذا كله يجب أن يضاف إليه مرونة الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يتحول من هيكل هرمي سلطوي إلى هيكل ممتد يتمتع بقدرة واسعة على الاتصال السلس و يعطي المزيد من الحريات و إشراك العاملين في رسم سياسات المؤسسة و اتخاذ القرار.

خامسا: دراسة نيق بويكر الموسومة ب: الاستثمار في الموارد البشرية "التدريب" دراسة حالة Sonatrach DMN Laghouat و هي عبارة عن مذكرة ماجستير من جامعة الجزائر سنة 2003 و التي درست في إشكالياتها مدى تأثير الموارد البشرية على حياة المنظمة و كيف يؤثر الاستثمار في تدريب العنصر البشري على الإنتاجية و القدرة التنافسية للمنظمة؛ تطرق الباحث خلالها إلى المدخل الحديث للموارد البشرية و الاهتمامات المعاصرة بالعنصر البشري في المنظمة و كيفية استغلاله استغلالا رشيدا، ثم إلى نظرية رأس المال البشري و تأثيرها في مجال الإدارة. ثم تطرق لعملية الاستثمار في الموارد البشرية و مجالاتها و أهم المشاكل التي تعاني منها العملية، بالتركيز على الاستثمار في التدريب و التعلم، لينتقل بعدها ما هي التدريب و أهم المصطلحات التي لها علاقة بالتدريب كالتعلم و التطوير الإداري و التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، ثم أهميته التدريب و أهدافه لكل من الفرد و المنظمة و مختلف تأثيراته و مجالاته، ثم نتطرق لمبادئ التدريبي و التعلم و أسس اعتبار نفقات التدريب و التعلم كنفقات استثمارية. ثم سياسات و مراحل العملية التدريبية.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ان اعتبار العنصر البشرية بالمنظمة كمورد تفوق أهميته الموارد الأخرى سيؤدي حتما إلى الاهتمام بالاستثمار فيه؛
- اعتبار الموارد البشرية كاستثمار يستدعي التخطيط لها ووضع أهداف على المدى القصير و البعيد تزيد إنتاجية الفرد و المجموعة ككل بحيث يؤدي الاستثمار في التدريب إلى مضاعفة الإنتاج؛

- الإنفاق على الموارد البشرية في التدريب و الصحة و الأمن تعتبر كنفقات استثمارية (استثمار بشري)، أما الإنفاق على التوظيف فهو إنفاق جاري لان العوائد المحصلة (المقابل) سيكون في المدى القصير ؛
- الاختيار الجيد لأساليب و وسائل التدريب و اعتماد مناهج مستحدثة في التدريب و بطرق علمية و عملية تمكن الأفراد من أداء مهامهم بشكل جيد و بأكثر مردودية؛
- عملية التقييم المطلوبة في تسيير الموارد البشرية تتطلب المتابعة الدقيقة أثناء التدريب و بعده و تحليل النتائج المحققة على المدى القصير و البعيد، ومنه التقييم الجيد يرتبط بالتخطيط الجيد، أما بالمديرية فيسجل ضعف في عملية التقييم لعدم وجود سياسة للتقييم واضحة و دقيقة؛
- اعتبار العنصر البشري كمورد و جب الاستثمار فيه و هذا يستدعي إدراجه ضمن محاسبة (محاسبة الموارد البشرية)، و منه اعتباره كأصل من أصول المؤسسة، مع الإشارة إلى ان الموارد البشرية من هذا المنظور من جانب الأداء و الأعمال التي يقومون بها (القدرات و المهارات) و ليس الشخص بذاته؛
- عرفت مديريةية الصيانة نمط تسيير للموارد البشرية بداية من سنة 1995 و تغير في سياستها في تدريب الموارد البشرية و التي تعتمد بالدرجة الأولى على عملية الاختيار، و هو ما يفسر بالنتائج المحققة؛
- السر في النتائج التي حققتها ساسة الموارد البشرية هو الانضباط و الدقة في الأعمال التي تنجز، إلا انه يسجل ضعف تدريب الموارد البشرية خاصة من جانب إهمال تدريب أعوان التنفيذ و بدرجة اقل أعوان التحكم و التركيز على الإطارات لجامعية و المسئولون، و التركيز على التدريب قصير المدى لأنه اقل تكلفة؛
- تكاليف التدريب مكلفة (70%) من النفقات بيداغوجية مما يشكل عبئا كبيرا على المديرية، ومن جانب التدريب في الخارج انتهجت المديرية لسياسة تدريب أقل تكلفة وذلك يجلب المدرسين الأجانب إلى المديرية للتمكن من تدريب أكبر عدد ممكن و بأقل التكاليف.

و قد دعا الباحث في نهاية دراسته إلى جملة أمور أهمها:

- اعتبار الإنفاق على التدريب كإنفاق استثماري سيحقق عوائد و نتائج على المدى الطويل مع ضرورة وجود قناعة لدى الفرد بهذا؛
- إدراج الموارد البشرية كأصل من حيث قيمة (مهارات و قدرات مكتسبة)؛
- يجب استخدام اختصاصيي الموارد البشرية سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها حسب حجم المؤسسة و أعمالها؛
- ضرورة استمرارية و دورية برامج التدريب و تنوعها، مع القيام بمتابعتها و تقييمها؛
- اعتماد برامج التدريب على أساليب حديثة و مستحدثة لتتمكن المنظمة و الأفراد من معايشة السوق؛
- ضرورة عمل مسيري الموارد البشرية على ضمان التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية و باقي المصالح و ضمان تطوير سياسات الموارد البشرية خاصة التدريب؛
- برنامج التدريب يجب أن يوافق تخصصات المتدربين اعتمادا على حسن تحديد احتياجات التدريب مع قناعة الفرد بما تم تسطيره من برامج و أهداف؛
- الاعتماد على حسن اختيار المدرسين و الاستعانة بالخبرات الأجنبية من اجل تفعيل و تطوير التدريب.

سادسا: دراسة جيلالي بن عبو بعنوان: Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه من جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان سنة 2007 و التي طرحت تساؤلا مفاده: هل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال هي الرافد الوحيد الذي نحقق من خلاله تسيير (إدارة) المعرفة؟

تنقسم الأطروحة إلى أقسام ثلاثة يتناول الأول تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و التحولات التنظيمية و فيه تحدث الباحث عن مجهودات توضيح اتجاهات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و آثارها و أهم آليات هذه التكنولوجيات المستخدمة في المنظمات الحديثة؛ في حين يتحدّث القسم الثاني عن تسيير المعارف و فيه يتعرض الباحث إلى الجذور النظرية لتسيير المعارف (إدارة المعرفة) و تطورها التاريخي من خلال طرح مقاربتين:

- الإعلام الآلي (تقنية)؛
- الموارد البشرية (تسييرية).

أما القسم الثالث ففيه حديث عن واقع تسيير المعرفة عن طريق استخدام تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في بعض المؤسسات الجزائرية و فيه عرض لهذا الواقع و أهم الأدوات المنهجية التي استخدمها الباحث في دراسته و تحليل المعطيات المجمعة.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- تثبت النتائج المتوصل إليها في الدراسة النظرية أهمية دور تكنولوجيا الإعلام و الإتصال في تحقيق الأداء في بعض المؤسسات الجزائرية؛ و قد تم قياس نجاعة هذا الأداء استنادا إلى أجوبة العينة؛
- أن استعمال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال تمثل حقيقة في واقع المؤسسات الجزائرية و بالتالي فإن الجدلية TIC/Management في المؤسسات الجزائرية ينبغي أن توضع في نفس السياق في واقع هذه المؤسسات ؛
- مكّنت الاستطلاعات من إستنتاج العوامل التنظيمية المصاحبة لتطبيق مشروع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية، مما ساعد في إثبات فرضيات البحث؛
- تساهم النتائج المتحصل عليها في الدراسة التجريبية للبحث بشكل فعّال في إبراز دور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في تفعيل إدارة المعرفة؛
- ينبغي التعمق في طرح الأسئلة التي من شأنها إيضاح الجوانب المظلمة للموضوع و التواجد بشكل أكثر في ميدان الدراسة من أجل كشف مختلف أوجه هذا المجال الواسع.

سابعا: دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة و الموسومة ب: "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Patel في فلسطين" و هي عبارة عن مذكرة ماجستير من الجامعة الإسلامية بغزة نوقشت و أحيزت سنة 2008 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية " Patel" و أثرها على مستوى الأداء الوظيفي و ذلك من خلال دراسة إحصائية مست حوالي 20 % من مجتمع الدراسة.

و من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء التنظيمي في الشركة محل الدراسة؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية و بين مستوى الأداء الوظيفي؛
- أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات و القدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية و الابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات و التطورات الحديثة.

ثامنا: دراسة مُجدِّد حباينة و الموسومة ب " دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية" و هي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم التسيير من كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر 3 نوقشت و أجازت في 2012 تناول الباحث فيها أهم أقسام رأس المال الفكري و فصل في دراسته في رأس المال الهيكلي و تناول علاقته بتدعيم الميزة التنافسية من خلال إشكالية البحث التي تتناول مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الرأسمال الهيكلي في تدعيم مزاياها التنافسية، فهو يرى أن المؤسسات عندما تتساوى في رأسمالها البشري (بتوظيف عمال تخرجوا من نفس مراكز التكوين و تكونهم بنفس البرامج)، و تتساوى في رأسمالها الزبوني (بتوظيف نفس مكاتب الاستشارات في دراسات السوق)، فلا بد لها من التركيز على رأسمالها الهيكلي لتدعيم مزاياها التنافسية.

و توصل في نهاية بحثه إلى:

- الأهمية البالغة للرأسمال الهيكلي في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة؛
- كلما زادت سرعة و جودة الابتكارات التي تقدمها المؤسسة، احتفظت بريادتها و قدرتها على التحكم في مجريات السوق؛
- حظي التعلم في المؤسسات بالاهتمام الواسع و الكبير في السنوات الأخيرة حيث أصبح هو الوجه الثاني لعملة الابتكار.

أما في الجانب التطبيقي، خلص فقد إلى :

- أن المنظمات المشكّلة لمجتمع البحث تميل إلى القيام بالأعمال بالطرق الروتينية المعتادة و لا تشجع على الابتكار و الإبداع؛
- أن نتائج البحث و التطوير لدى المنظمات محل الدراسة متباينة حسب القطاعات، إلا أنها تميل نحو القلّة بل و الإنعدام في بعض الحالات؛
- تعتمد مؤسسات مجتمع الدراسة على نظم المعلومات بشكل أساسي في إنجاز أعمالها و التي تتميز بالسرعة و الدقة مما يساهم في تحسين كفاءة و سرعة أداء الأعمال؛
- أن المسيرين لا يقومون بدورهم في ما يتعلق بالتعلم التنظيمي و نقل المعارف و الخبرات بين العاملين؛
- أن المؤسسات المبحوثة تعتمد هياكل تنظيمية ملائمة و مساعدة لانتقال المعارف و الخبرات بين مختلف الأقسام، و إنما يكمن العائق في انتقال هذه المعارف و الخبرات في غياب الثقافة التنظيمية و الذهنية السائدة لدى العاملين و عدم اهتمام المسيرين بتحفيزهم على ذلك.

ومن أهم ما يميز الدراسة التي نحن بصددھا عن سابقاتها ، هو كونھا تتناول مفهوم رأس المال الفكري بكل مكوناته و تأثير الاستثمار فيه على مستويات الأداء في حين أن الدراسات السابقة تناولت جوانب محددة من رأس المال الفكري و تأثيرها على بعض جوانب الأداء أو بعض العمليات المرتبطة برأس المال الفكري كإدارة المعرفة مثلا أو الثقافة التنظيمية أو رأس المال البشري أو الهيكلي و تأثيراتها على جوانب معينة من مخرجات المنظمة.

المبحث الثاني: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها الفكري:

يكتسي رأس المال الفكري أهمية بالغة تجعله يتربع على هرم اهتمام المنظمات التي تسعى إلى افتكاك مراتب مرموقة بين نظيراتها في خضم بيئة تطبعها المنافسة الشرسة؛ و بلوغ مستوى عال من الجودة في المخرجات.

و بالنظر لحجم مؤسسة سوناطراك و اتساع رقعتها الجغرافية و حجم مواردها البشرية الهائل و كذا حجم استثماراتها المتزايد، فإنه يتوجب عليها إيلاء أهمية خاصة لرأس مالها الفكري و الذي أصبح من أهم مؤشرات المنظمات الرائدة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة و ذلك من خلال تنمية و الاستثمار في هذا المكون الأساسي عن طريق تنمية و الاستثمار في مكوناته الثلاثة من رأس مال بشري و هيكلية إضافة إلى رأس مال العلاقات.

و سنحاول بين يدي هذا المبحث استجلاء واقع الاستثمار في رأس المال الفكري في سوناطراك في ثلاث مطالب:

- يتناول المطلب الأول: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها البشري؛
- أما المطلب الثاني: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها الهيكلية؛
- في حين يتعرض المطلب الثالث : جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها الزبوني.

المطلب الأول: مجهودات سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها البشري

"إن رأس المال البشري هو أثمن مورد تملكه الشركة" شعار ترفعه سوناطراك عاليا؛ ذلك أنها تعي أن أملا كبيرا معقود عليها كونها موردا استراتيجيا يمكن الشركة من مقارعة نظيراتها في و افتكاك مكانة مرموقة في الساحة الدولية التي تطبعها الشراسة و هذا ما جعل رأس المال البشري يستأثر بحصة الأسد من الإنفاق مقابل نظيره من مكونات رأس المال الفكري (رأس المال الهيكلية و رأس مال العلاقات). و من المعروف على الصعيد العالمي أن سوناطراك كانت تتحكم تحكما كاملا في التقنيات البترولية و ما يحيط بها من وظائف كالاستكشاف و التنقيب و الاستغلال و غيرها في العقود السابقة و هذا ما يفسر السمعة الجيدة للبترولي الجزائري مقابل غيره على المستوى العالمي و هذا ما يفسره تواجد الكثير من عمال سوناطراك القدامى في مفاصل حساسة من شركات بترولية عالمية. و غير خاف حجم العمالة البترولية الجزائرية في دول الخليج و العراق؛ و تواجه سوناطراك في السنين الأخيرة نزيفا في إطاراتها نحو الشركات العالمية داخل الوطن و خارجه مما جعلها تتخذ إجراءات للحد من هذه الظاهرة التي تهدد وجودها و تفتت في عضدها¹.

و في سياق التكيف مع التحولات المتسارعة الحالية في القطاع الدولي للطاقة، شرعت سوناطراك خلال السنوات الماضية (في النصف الثاني من العقد السابق) في اتخاذ مبادرات تتعلق بالمشاريع الهيكلية في مجال الموارد البشرية و من أهمها:

- جهود التدريب و التكوين.

¹ : لا يعني هذا أنها نجحت في ذلك لأن هذا هو التحدي الحقيقي الذي تواجهه الشركة منذ عقدين من الزمن ويزيد.

- تحسين وتحديث سياسات الموارد البشرية؛
- نظام المكافآت و الأجور؛
- الاستقصاء الداخلي للموارد البشرية؛¹
- مختلف الندوات و جلسات العصف الذهني المتعلقة بهذا المورد الثمين و التي أقيمت في السنوات الماضية؛
- تخصيص المؤسسة جوائز تحفيزية للمبدعين و كذا للأفراد الذين يبتكرون أساليب تعين في خفض التكاليف المتعلقة بالانتاج و غيره؛
- برنامج إعداد القيادات الشابة التي ستحمل على عاتقها تبعات تسيير المؤسسة بعد مغادرة المسيرين الحاليين.

و سنحاول تناول هذه الجهود بشيء من التفصيل حسب أهميتها و حسب ما هو متاح لدينا من معلومات:

الفرع الأول: جهود التدريب و التكوين:

أنفقت المؤسسة ميزانية ليست بالقليلة في سبيل تدريب و تكوين مواردها البشرية لحد إجراء رسكلة لكل العمال لدى توظيفهم حتى يتمكنوا من ممارسة وظائفهم بشكل جيد و هو ما أطلقت عليه المؤسسة (le programme d'induction) و قد تصل مدته الرسكلة هذه إلى ستة أشهر في أحد المؤسسات التكوينية التابعة للمؤسسة (جامعة المؤسسة، مركز إتقان المؤسسة، نفطوغاز) و التي تتوزع على الرقعة الجغرافية الشاسعة التي تتواجد فيها المؤسسة.

و يوضح الجدول و الشكل التاليين الميزانية الإجمالية للتدريب و التكوين على مدى السنوات الماضية:

الجدول رقم 2-3: يبين الميزانية الإجمالية للتدريب و التكوين من 2005 إلى 2010

السنة	عدد العاملين	عدد المتدربين	نسبة المتدربين إلى العاملين	ميزانية برامج تنمية الموارد البشرية	الكتلة الأجرية مليون دينار	النسبة %
2005	49868	25830	51.79%	1993	55357	3.6%
2006	50343	26077	51.79%	3229	62000	5.2%
2007	52306	33409	63.87%	3987	63800	6.2%
2008	53531	22394	41.83%	3633	64877	5.6%
2009	59978	19919	33.21	6077	80500	7.5%
2010	59767	17445	29.18	6260	89900	2.8%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على: التقرير السنوي 2007، 2006، 2010، 2008، و التقرير المالي 2009.

من الواضح للعيان أن الميزانية المخصصة للتدريب و التكوين تمثل مبالغ هامة فاقت ثمانية بالمائة من الكتلة الأجرية وقد وُجِّهت إلى أكثر من 6260 مليون دينار جزائري.

1: M.C, **Amélioration et actualisation des politiques R H**, La revue ressources humaines ; n°7, aout 2005, p 25.

و الواضح أيضا أن هناك تزايدا طرديا لهذه الميزانية، ما يعكس اهتمام المؤسسة بالتدريب و التكوين باعتبار أنه مكون أساسي لأحدى أهم وظائفها و يتعلق الأمر بتسيير الموارد البشرية.

كما يتجلى هذا الاهتمام في نسب المستفيدين من التدريب و التكوين إلى العدد الإجمالي للعاملين و التي تلامس اثنين و خمسين بالمائة ما يجعل هذا العدد يفوق نصف العدد الإجمالي للعاملين و هو عدد ليس بالهين ما يعكس الاهتمام و إعطاء الفرقة لمختلف العاملين بالمؤسسة لتطوير معارفهم و مهاراتهم ؛ و قد وصلت هذه النسبة إلى ثلاث وستين بالمائة عام 2007 و هي السنة التي أطلقت فيها المؤسسة مشاريع ضخمة تتعلق بالتكوين في مجال السلامة المهنية يمتد لسنوات عدة؛ إلا أن التغيير الجذري الذي عرفته الإدارة المركزية سنة 2009 أسفر عن إيقاف بعض هذه المشاريع في إطار إعادة النظر في كثير من القضايا الإستراتيجية في المؤسسة وهو ما يفسر الانخفاض الواضح في الميزانية المخصصة للتدريب و التكوين في هذه السنة وكذا نسبة العاملين الذين استفادوا من التدريب و التكوين و التي تدرجت إلى أقل من اثنان و أربعين بالمائة.

و تتولى مهمة التدريب و التكوين في الشركات مؤسسات عدة منها:

- **مركز الإتقان بالمؤسسة:** و هو عبارة عن مؤسسة تكوين تابعة للمؤسسة تقدم برامج تكوينية لفائدة عمال المؤسسة و يقع في أرزيو
- مراكز التكوين بحاسي مسعود و حاسي الرمل و هي عبارة عن مراكز تكوين داخلية للمؤسسة تحتضن دورات رسكلة و تكوين و أيام إعلامية و تظاهرات علمية تناقش مختلف الانشغالات و تجيب عن الأسئلة المطروحة في مختلف نشاطات الشركة.
- **نفطوغاز:** و هي عبارة عن مؤسسة تكوينية ذات أسهم تملك سوناطراك أغلب أسهمها و تهتم بكل ما يتعلق بالرسكلة (Perfectionnement) و غيرها من عمليات التكوين الأخرى
- **المعهد الجزائري للبتترول:** و الذي يضطلع بدور ريادي ما جعله يسترعي اهتماما خاصا من طرف الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة مما جعلها تعهد إليه بمهمة جامعة المؤسسة (corporate university)؛ و هو عبارة عن شركة أسهم تملك سوناطراك 82% من أسهمها و شركة ستاتويل الاسكتلندية (Statoil Hydro) 18% في حين تملك نفطال 4% و نفتاك 4% .
- و تتمثل رسالة المعهد الجزائري للبتترول في التكفل باحتياجات التدريب و التكوين لقطاع الطاقة و المناجم و كذا الرسكلة و التطوير؛ إضافة إلى البحوث التطبيقية في المجال السالف ذكره؛ و يضم المعهد الهياكل التالية:
- **مدرسة بومرداس:** و تعنى بتكوين المهندسين المتخصصين وكذا الماستر (MBA) في الميادين العلمية و التقنية لسلسلة الغاز و البترول، الكهرباء و المناجم؛
- **مدرسة سكيكدة:** و تضطلع بالتكوين لمستوى تقني سامي و التقنيين المختصين و المهندسين التطبيقيين في التقنيات البترولية.
- **مدرسة وهران:** و تضطلع بالتكوين لمستوى تقني سامي و التقنيين المختصين و المهندسين التطبيقيين في التقنيات البترولية.

➤ مركز اليقظة العلمية و التكنولوجية :و يضطلع بإنجاز و نشر الدراسات و الاستشرافات الطاقوية و تطوير أدوات نمذجة العرض و الطلب في مجال الطاقة، و وضع آليات لتطبيق برنامج إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع.¹

الفرع الثاني: النظام الجديد للمكافآت:

تأتي السياسة الجديدة للأجور و المكافآت لتطوير مهارات و تحفيز العاملين، و تنمي لديهم الرغبة في اعتبارهم شركاء في صناعة نجاح المؤسسة.

و يقوم هذا النظام على مبادئ أساسية أهمها:

- الاعتراف بكفاءة العامل و ربط ذلك بالأداء الذي يكافأ لقاءه؛
- وضع المسيرين في صميم تطبيق النظام بحيث تقع مسؤولية نجاحه على عاتقهم؛
- الشفافية في سير النظام.

و من أهم القيم التي يراعيها هذا النظام:

- العدالة: أو بعبارة أخرى التوازن بين الجهد و المكافأة (contribution & retribution)؛
- الشفافية: في فهم مختلف مكونات المكافأة؛
- التمييز في مختلف مستويات الأجور.

و يتمحور هذا النظام حول ثلاثة مكونات:

- الترتيب حسب الأدوار و المساهمات (rôles & contributions) و التي يتمثل دورها في تفسير التطور الوظيفي و الربط بين مستوى المسؤولية مع مستوى المكافأة؛
- تدعيم الأجر القاعدي بحيث يمكن الأجر الجديد من جذب و تحقيق ولاء العامل مع إمكانية تدرج العامل تصاعديا في كل دور؛
- قسم متغير من الأجر و الذي يكون أقل حجما من القسم الثابت؛ و يعمل هذا القسم على تحفيز العامل و ذلك بقدر تحقيقه للأهداف التي سطرها له مسؤوله المباشر.

و رغم أن أشواطاً قُطعت في طريق تطبيق هذا النظام؛ بل و تم العمل ببعض جزئياته إلا أنه تم تجميده و لما يُعمل به بشكل نهائي بعد.

¹ : التقرير السنوي لسوناطراك 2008؛ ص89.

الفرع الثالث: السياسة الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية:

بتبنيها أحدث أساليب تسيير الموارد البشرية؛ خصوصا فيمل يتعلق بالتحفيز؛ الإبداع؛ التميز الفردي و التنظيمي؛ التوجه نحو الزبون؛ استبقت سوناطراك القانون الجديد للمحروقات لتختط لنفسها سياسة لتسيير الموارد البشرية حتى يتسنى لها استغلال الفرص المتاحة للنمو والتطور¹.

ويتمحور "مشروع تحسين وتحديث سياسات الموارد البشرية" حول أربع تساؤلات:

- أين تتوجه سوناطراك؛
- ما هي التطبيقات المعتمدة لدى الشركات المنافسة؛
- أين هي سوناطراك حاليا من هذه التطبيقات؛
- مالذي يتعين على سوناطراك فعله.

و قد مكنت الدراسة المنهجية لهذه الإشكاليات المشروع من وضع أربعة محاور يدور حولها:

الجدول رقم 3-3: المحاور الكبرى لسياسة الموارد البشرية لسوناطراك

رهانات الموارد البشرية لاستراتيجية سوناطراك	- تم وضع المخطط القصير و المتوسط المدى لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة كأحد الرهانات. - تم إجراء استقصاء لأكثر من 150 مسيرا على أعلى مستوى؛ و مقابلات مع المسيرين التنفيذيين للموارد البشرية مما مكن من إجراء تحسينات عميقة.
المعايرة النموذجية	- لقد مكن تحليل تطبيقات تسيير الموارد البشرية في أكثر من 8 شركات بترولية وطنية و عالمية وضع سوناطراك في مواقع تمكنها من تطوير مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية.
وضع مستهدفات في مجال الموارد البشرية "سياسات الموارد البشرية"	- بمقابلة تحليل ما هو موجود فعلا مع المخطط المتوسط و القصير المدى (PMTE) و نتائج المعايرة النموذجية (Benchmarking)، تم تحديد الأهداف المتعلقة بالتحسين في خمس مجالات: التسيير التقديري، تنمية الكفاءات، تخطيط مسار العمل، التوظيف، الإتصال .
مسارات و خطط عمل لتحقيق الأهداف	- وضع مسارات مرحلية توضح الخطوات المتبعة؛ - تم وضع خطط عمل لبلوغ المراحل الأولى للمسارات المخططة، و يشكل مجموع هذه المسارات مخطط تطور سياسات الموارد البشرية لسوناطراك.

المصدر: M.C, Amélioration et actualisation des politiques R H, La revue ressources humaines ; n°7, aout 2005, p 25.

إن سياسة الموارد البشرية قد وضعت أهدافا لتستجيب للرهانات التي تواجه نمو سوناطراك، وتعدّها لرفع التحديات الجديدة التي يفرضها السياق التشريعي الدولي و يوضح الشكل التالي مستهدفات سياسات الموارد البشرية:

¹ : أنظر الملحق رقم (2) سياسة الموارد البشرية لسوناطراك.

الجدول رقم 3-4: مستهدفات سياسة الموارد البشرية في سوناطراك

مستهدفات الموارد البشرية: أهداف أولوية لكل مجال	مجالات الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - التزود بمواصفات المتعلقة بتخطيط الموظفين؛ - إضافة وظيفة تخطيط الموظفين في جناح الموارد البشرية في المخطط المتوسط و القصير المدى؛ - إشراك مسيري الموارد البشرية في مشروع التطوير؛ - إضافة مؤشرات تسيير المستخدمين ضمن اهتمامات المسيرين 	<ul style="list-style-type: none"> - التسيير التقديري
<ul style="list-style-type: none"> - إبراز مزايا مزايا سوناطراك في مجال تنمية المسار الوظيفي. - بناء علاقات ودية مع مصادر التوظيف - تقسيم التوظيف إلى قطاعات حسب نوع الوظائف - تكوين الموظفين الجدد في مجال توصيف الوظائف و النشاطات 	<ul style="list-style-type: none"> - التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مرجعيات المهن للوظائف الأساسية؛ - تقنين دور خبراء المهن في نقل المهارات؛ - تنفيذ سياسة تنمية الكفاءات خارج إطار التكوين (المرافقة، تقاسم المعارف، التعليم الذاتي...). 	<ul style="list-style-type: none"> - تنمية الكفاءات
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد المهن الأساسية و إعداد الخلف، - تقنين فروع كل المهن؛ - تقنين الفروع مع وضع كفاءات التطور الوظيفي بالنسبة للمهن الأساسية؛ - تعيين المهارات الأساسية في مشاريع التنمية؛ - إشراك المسيرين في تكوين فرق العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - المسار الوظيفي
<ul style="list-style-type: none"> - التوظيف الوظيفي للمسير في سوناطراك؛ - تحديد ونشر لغة موحدة للمسيرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإتصال التسييري

المصدر: Ibid, p 26.

و هناك ثلاث مبادئ توجه فريق العمل المشروع في إعداد مستهدفات الموارد البشرية و خطط العمل وهي:

- تحديد رؤية موحدة لسوناطراك يعمم تطبيقها على كافة المؤسسة، مع ترك هامش للمرونة على المستوى الوظيفي؛
- تنسيق الجهود بين وظيفة الموارد البشرية و المديرية الوظيفية لتنمية وظيفة الموارد البشرية؛
- ضمان الانسجام العام بين سياسات مجموعة أقسام الموارد البشرية.

و قد تم الإعداد لتطبيق المشروع بإشراك المسيرين حسب استراتيجية الإتصال العمودي (top-down bottom) بتنظيم ملتقيات تحسيسية ، وعن طريق تكوين و تجنيد شبكة من إطارات الموارد البشرية.

ويرتكز جهاز تطبيق المشروع على أربعة أسس:

- تجسيد خطط العمل بتنشيط التبادل بين النشاطات؛
- التحكم في تطبيق المشروع باستخدام لوحة القيادة؛
- الإتصال العمودي- الأفقي أثناء تقدم المشروع؛
- إنجاز عمليات التكوين المستهدفة.

أما عن محاور هذه السياسات فتتمثل فيما يلي:¹

1. التسيير التقديري: (Management prévisionnel)

- المحور الأول: يقتصر التسيير التقديري على إسقاط عمليات تسيير الموارد البشرية الفعلية على التقديرية.
- المحور الثاني: يعتمد تسيير وظيفة ما على مخطط يأخذ بعين الاعتبار التعيينات التقديرية؛
- المحور الثالث: يضع المسيرون بمعية الموارد البشرية مخطط تسيير تقديري للمهن الأساسية ، كما يأخذ على عاتقه عملية التحكم في المستخدمين مع الأخذ بعين الاعتبار هرم الأعمار؛
- المحور الرابع: يضطلع المسيرون بالتحكم الكمي والكمي في المستخدمين ضمن الإستراتيجية العامة.

2. سياسة التوظيف:

- المحور الأول: يرتكز التوظيف في سوناطراك على المسابقات أو الشهادات؛
- المحور الثاني: التوظيف وطني منظم حسب الوظائف و المهن و قد يستفيد من التوظيف أجانبا حسب التدابير المعمول بها؛
- المحور الثالث: إن سياسة التوظيف موجهة نحو جذب الكفاءات؛
- المحور الرابع: سياسة التكوين شاملة.

3. تسيير الأجور:

- و قد تم الحديث عنه آنفا في سياق النظام الجديد للمكافآت و الأجور.

4. تنمية الكفاءات (إدارة المعرفة):

¹: Equipe projet, **Amélioration et actualisation des politiques RH**, la revue ressources humaine, N°3, septembre 2004, pp24,25.

- المحور الأول: يرتبط التكوين بدليل معد سلفاً؛
- المحور الثاني: يتمحور التكوين حول الوظائف الكبرى و المرتبطة بالمخططات الإستراتيجية؛
- المحور الثالث: تجري عملية التكوين في إطار فروع الشركة أو المسار الوظيفي؛
- المحور الرابع: هناك ترتيبات أخرى ككتساب المعرفة و مسارات للتطور الوظيفي (التعلم الذاتي، مجتمعات المعرفة...).

5. التطور الوظيفي:

- المحور الأول: يخضع تسيير المسار الوظيفي لسياسة التقدم (السن، التطور الوظيفي...)
- المحور الثاني: وضعت فروع مختصة لتسيير المسارات الوظيفية مع ضمان توريث الكفاءات التي تغادر المؤسسة؛
- المحور الثالث: الترقيات وسيلة للاعتراف بالكفاءات، مع وضع آليات للتوريث تعتمد بشكل واسع على الكفاءة،
- المحور الرابع: تطوير الكفاءات و كذا تسيير الكفاءات العالية يدخل في صميم نظام التقييم¹.

الفرع الرابع: برنامج إعداد المسيرين المستقبليين:

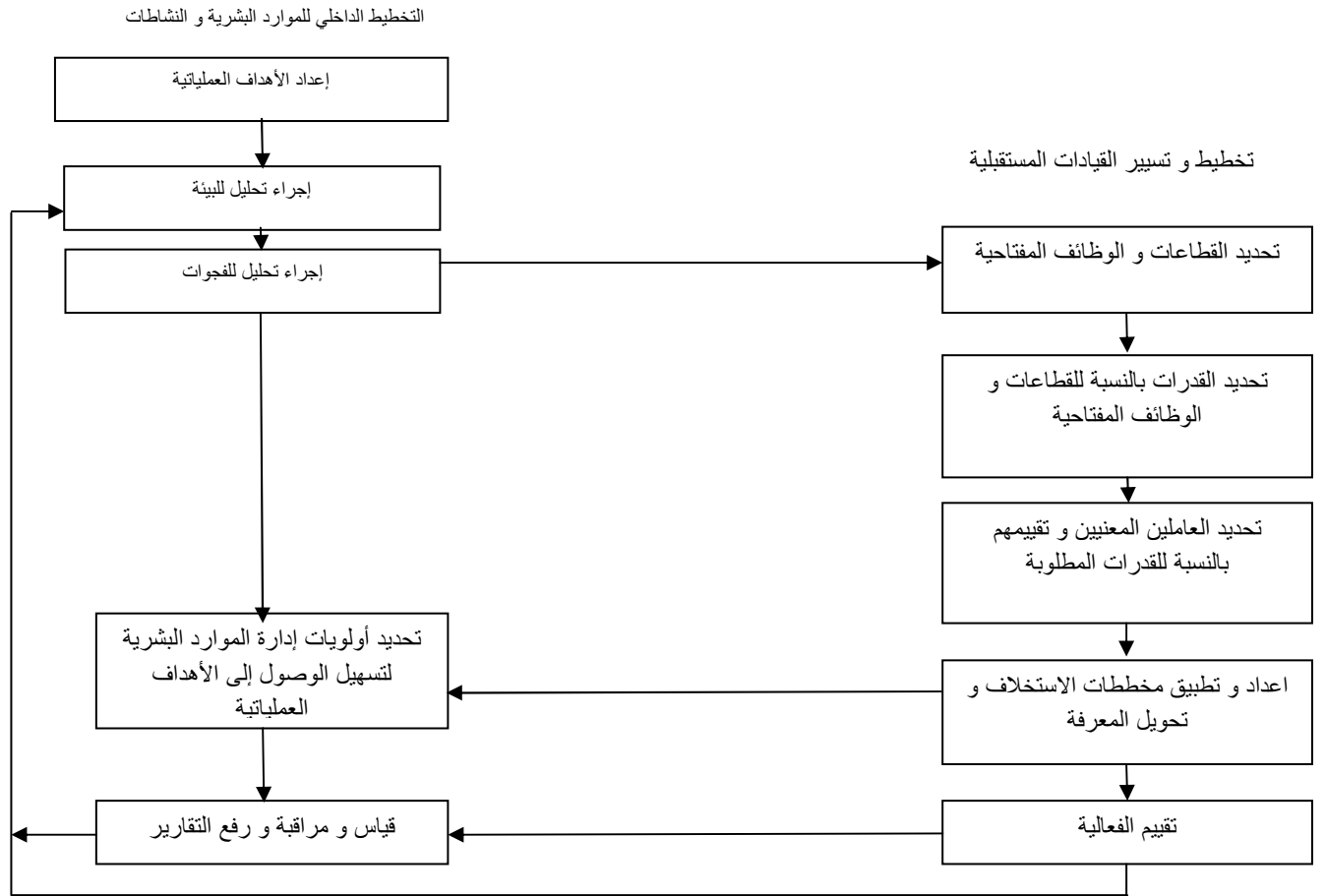
إنطلقت سوناطراك في المدة الأخيرة في مشروع إعداد مسيري المستقبل إيماناً منها بضرورة هذه الخطوة خصوصاً على المستوى الإستراتيجي للإدارة وبأخذ هذا المشروع مكانه في سياق تعبر عنه:

- التوصيات المنبثقة عن مختلف ندوات الأطارات و التي تشدد على تطوير أساليب التسيير في المؤسسة؛
- التوجيهات الوزارية (n 11/CAB/SB du 26 mars 2005)؛
- الدخول حيز التنفيذ لسياسة الموارد البشرية الموقعة بتاريخ 24 مارس 2006 في شقها المتعلق ب:
 - تطوير الكفاءات و الذي يفرض نفسه كرهان إستراتيجي من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة؛
 - تقنين المسارات الوظيفية؛
 - نظام تسيير الكفاءات.
 - معرفة المناصب الموجودة على المستوى الإستراتيجي لدى كل عاملي المؤسسة كمناصب تتطلب خبرات و استعدادات خاصة.

و الشكل التالي يوضح هذه العملية.

¹: M.C, Amélioration et actualisation des politiques R H opcit.

شكل رقم 3-1: صيرورة إعداد القيادات المستقبلية



المصدر: Leila boudalia , **SONATRACH met le cap sur l'avenir** ,Synergies la revue : RH, le bimestriel de la dcg-RH du groupe sonatrach, mai 2008,p4,5.

و قد انطلقت العملية في نهاية جانفي 2008 بحجم ساعي وصل إلى 25 يوما للفرد يستهدف حوالي 240 فردا كمرحلة أولى و يمثل في أغلبه موظفين يشغلون وظيفة (ن-1) (بالنسبة للوظائف المفتاحية)؛ ثم يتضاعف العدد في المراحل القادمة خلال 2008.

و قد جرت عملية التكوين هذه في المديرية العامة بالجزائر على أن تعمم بعد ذلك على النواحي الأخرى.¹

¹ :lettre d'information-DCG/RH, N24 , **Emergence: préparation de la relève aux postes de management clé du groupe SONATRACH**,RH info, ,décembre 2007

الفرع الخامس: مختلف الندوات و جلسات العصف الذهني المتعلقة بهذا المورد الثمين و التي أقامتها المؤسسة في السنوات الماضية:

أجرت المؤسسة عدة جلسات للعصف الذهني لحل جملة من الانشغالات و المشاكل العالقة في مجال تسيير الموارد البشرية و مختلف المجالات الأخرى.

و قد كانت المديرية الجهوية الكبرى التابعة للمؤسسة و كذا المقر المركزي لها مسرحا لهذه الندوات من أجل إعطاء إطارات الشركة الفرصة في الاحتكاك ببعضهم و تبادل معارف و الخبرات.

الفرع السادس: تخصيص المؤسسة جوائز تحفيزية للمبدعين و الأفراد الذين يبتكرون أساليب تعين في خفض التكاليف المتعلقة بالإنتاج و غيره من أنشطة المؤسسة.

تم إطلاق هذه المبادرة في سنة 2005 و تتلخص في رصد جوائز مالية للفائزين الخمسة الأوائل في مسابقة سنوية تهدف إلى تدنية التكاليف في مختلف عمليات المؤسسة.

المطلب الثاني: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها الهيكلي:

تتركز جهود مؤسسة سوناطراك في هذا المجال في عدة أمور أهمها:

الفرع الأول: تطوير نظام المعلومات للمؤسسة.

إن مشروع نظام المعلومات هو أحد المشاريع العشرة التي تم إقرارها في حصة العصف الذهني التي جرت في المديرية الجهوية لحاسي الرمل سنة 2001 ويعتبر أحد المشاريع الحساسة التي تسترعي اهتمام إطارات ومسيري المجموعة.

ومن أهم أهداف نظام المعلومات

- تسهيل و انسجام إجراءات تسيير الموارد البشرية؛
- تجنيد الموارد حول النشاطات ذات القيمة المضافة؛
- المساهمة في تطوير المجموعة .

وقد عرف المشروع تقدما منذ البداية في تنفيذه بحيث أنه مر بالمراحل التقنية مثل طرحه للمناقضة وإعداد دفتر الشروط المتعلقة به و عقد لجنة العروض التقنية ؛ كما تم وضع بطاقة تقنية تصف الأرضية الحالية و تعد النماذج التجريبية وكذا آليات التنفيذ وإعداد المراجع ورسم خطة تكوين للمعنيين.

لكن المشروع يعرف حاليا بعض التباطؤ نظرا لاعتبارات أهمها:

- أن النظام منبثق عن نمط تنظيم المؤسسة و إجراءات تسييرها و يفترض أن يكون هاذين المتغيرين هما مصدر إنتاج المعلومات؛
- أن آجال إنشاء هذا النظام جد طويلة؛
- أن تكاليف هذا النظام باهظة وتستدعي دراسة معمقة؛
- عدم تجانس العروض المقدمة يجعل من مهمة اتخاذ القرار صعبة جدا.

كما أن هناك مقاومة للتغيير مما يعيق الشفافية في الإفصاح عن المعلومات و بالتالي نظام المعلومات.

و التساؤل الذي يطرح نفسه كما يقول السيد "م.كتفي" المكلف بالتنسيق و المتابعة لمشروع نظام المعلومات للمؤسسة هو: هل تملك سوناتراك موارد بشرية مؤهلة لبعث ورشة من هذا الحجم؟

إلا أنه وبمرور الزمن تكونت رؤية أوضح لاعتماد حلول تمكن مستقبلا من بعث هذا المشروع الطموح.

و يتوقع في المدى القريب :

- تجسيد الإطار التنظيمي للنظام؛
- إجراء معايرة نموذجية مع المؤسسات المشابهة و دراسة الحلول التي اعتمدها لتطوير نظم المعلومات لديها؛
- دراسة فرص الشراكة الإستراتيجية مع رواد المعلوماتية في العالم للتمكن من الاستفادة من مرافقة إنجاز المشروع؛
- وضع، وفي أقرب الآجال لجنة قيادة مشكلة من الهيئة التنفيذية و بقيادة الرئيس المدير العام للمجموعة؛
- إتمام إنجاز الشبكات المعلوماتية و الاتصالات الداخلية؛
- تطوير نظام اتصالات مكثف لإيجاد ديناميكية تغيير و التغلب على شكوك و تخوفات الأفراد.¹

الفرع الثاني: إنشاء شبكة اتصال داخلي:

تم إنشاء شبكة اتصال داخلي LAN يربط كافة أرجاء المؤسسة، مما يسهل عمليات التواصل إن على مستوى تخفيض نفقات المراسلات الورقية، أو الزمن بحيث أن تدفق المعلومات يكون بصفة آنية أو التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة.

جدير بالذكر أن الكثير من اجتماعات الإطارات السامية للمؤسسة و كذا جلسات العصف الذهني و اللقاءات بين الإطارات من مختلف المديرية الجهوية كثيرا ما يستفيد من خدمات هذه التقنية المفيدة و ذلك عن طريق عقد ندوات عن طريق ما يسمى Vidéo Conférence

¹:M.Ketfi, Proget Système d'Information: un outil stratégique pour Sonatrach, revue Rh;op;cit:p31.

و تعقد المؤسسة آمالا كبيرة على هذه الشبكة الداخلية في إنجاح مشروع إدارة المعرفة - و الذي اتخذت له مديرية نموذجية هي مديرية البحث و التطوير PED ليتم تعميمه بعد ذلك في جميع مديريات المؤسسة الأخرى - وذلك في القسم الذي يتعلق بعملية نشر المعرفة، و ذلك بعرض حلول للمشاكل التي قد يصادفها العاملون أثناء تأدية مهامهم و كذا طرح تجاربهم و أفكارهم و إبداعاتهم.

إنشاء شبكة داخلية للهاتف تربط مختلف أجزاء المؤسسة عبر كافة مديرياتها مما يسهل عملية الاتصال بين مختلف المديريات الجهوية و بين مختلف المستويات الإدارية؛

تم اعتماد خدمة البريد الإلكتروني الداخلي الذي يمكّن العاملين من الاتصال ببعضهم عن طريق خدمة البريد الإلكتروني OUTLOOK

قام مهندسو المؤسسة بتطوير عدة تطبيقات حاسوبية أصبحت فيما بعد عبارة عن أنظمة معلومات فرعية لأهم وظائف المؤسسة نذكر منها:

- نظام تسيير الموارد البشرية RESHUM و الذي يعنى بتسيير كل ما يعنى بالموارد البشرية بدء بالانتقاء و انتهاء بالأجور و تسيير المسار المهني مرورا بالإيواء و الإطعام؛
- نظام تسيير المخزونات APRO و يأخذ على عاتقه كل ما يتعلق بتسيير المخزونات و هناك محاولات في دمج ما يسمى بشبكة الإمداد CRM باعتبارها أحدث ما يوجد في هذا المجال؛
- نظام الأمن و السلامة (قيد الإنجاز)؛
- نظام تسيير المالية GFAO و يتولى تسيير كل ما يتعلق بمالية المؤسسة بما فيها المحاسبة التحليلية و العامة

الفرع الثالث: تصميم عدة لوحات قيادة نذكر منها:

- لوحة قيادة الإنتاج TBP يتم من خلالها تجميع كل ما يتعلق بوظيفة الإنتاج على اعتبار أنها الوظيفة الأساسية في المؤسسة، و مما تجدر الإشارة إليه أنه يوجد في كل مديرية جهوية لوحة قيادة خاصة بها تسيير من خلالها عملية الإنتاج و تراقب التقديرات و الانحرافات الحاصلة و من ثم ترفعها إلى لوحة القيادة المركزية على المستوى المركزي لتتخذ الإجراءات اللازمة؛
- لوحة قيادة الموارد البشرية TBRH و فيها يتم تجميع كل ما يتعلق بالموارد البشرية للمؤسسة الأم و تستقي لوحة القيادة المركزية معلوماتها من لوحات القيادة الفرعية المتواجدة في مختلف المديريات الجهوية للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك قامت المؤسسة بشراء نظام متكامل لتسيير الصيانة بالاعتماد على الحاسوب GMAO اسمه

.DATASTREAM

جدير بالذكر أن هناك جسور تربط بين مختلف هذه الأنظمة الفرعية لتكون في مجموعها نظام المعلومات الحالي للمؤسسة إلا أنم هذه الجسور غير مفعلة أحيانا لأسباب تقنية أحيانا و بسبب الذهنية التقليدية لبعض المسيرين و الذين لم يتأقلموا مع هذه التحولات الحاصلة.

ينبغي في هذا الصدد تسجيل شيء مهم و هو أن هذه الأنظمة تعمل على مستوى المؤسسة كلها و هي مساحة تقترب من مساحة التراب الوطني و ذلك عن طريق شبكة الألياف البصرية التي تربط كافة أرجاء المؤسسة؛

إلا أنه و لدى سؤالنا لأحد إطارات المؤسسة عن عدم وجود نظام تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP) أجابنا بقوله أن هناك عددا من العوائق تقف دون ذلك منها:

- حجم المؤسسة جغرافيا و ديموغرافيا؛
- ذهنية التسيير التي ينبغي أن تتحول لتواكب التغيرات الحاصلة و تتأقلم مع البيئة الحديثة للأعمال؛
- الصفقة أطلقت منذ سنوات لكن المناقصة لم ترس على أحد بالنظر لأهمية هذا النظام من ناحية و لأن المؤسسة لم تعثر بعد على المتعامل الذي يمكنه تلبية دفتر الشروط الذي وضعته المؤسسة مع تسجيل كثرة العروض و التغيير الحاصل في دفتر الشروط في كل مرة؛
- إضافة إلى ذلك كله عدم الإستقرار الذي يعرفه هرم السلطة في المؤسسة في السنوات الأخيرة؛ فالمشروع ضخم و يستلزم دراسة عميقة و متأنية؛
- قليلة هي المؤسسات بحجم سوناطراك نجحت في استخدام نظام تخطيط الموارد¹.

المطلب الثالث: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها الزبوني

تعتبر مؤسسة سوناطراك واحدة من أكبر اثني عشر شركة لأكبر المجمعات النفطية العالمية (Top12).

حيث قدرت الإيرادات المسجلة خلال السنة المالية 2011 ب 72 مليار دولار، اي بزيادة قدرها حوالي 29٪ مقارنة مع السنة المالية 2010.

سجلت خلال الفترة نفسها 20 كشفا جديدا منها 19 بالجهود الذاتي و تجاوزت كمية الاحتياطات الثابتة و المحتملة 157 مليون طن معادل بترول . وأخيرا، تقدر الاستثمارات المرتقبة للفترة 2012-2016 ب 68.2 مليار دولار، ما يؤكد مكانة سوناطراك كمجموعة كبيرة تواصل تطورها، لا سيما مع حضور عالمي يؤكد نفسه يوما بعد يوم وذلك بفضل الشركات التابعة لنا التي تمتاز بالكفاءة و القدرة العالية على المنافسة و التي تملك كافة سلسلة أعمال المؤسسة.

تكمن مهام المؤسسة الرئيسية في نشاط المنبع، بتجديد احتياطات المؤسسة النفطية و الغازية و بتكثيف جهود

¹: مقابلة مع السيد رئيس عمالة الأنظمة بقسم الإعلام الألي بالمديرية المركزية لسوناطراك يوم 2013/01/15.

الاستكشاف بما في ذلك تنمية الحقول الموجودة. تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى توسيع حقبة نشاطات الاستكشاف حيث انتقلت من 30 مجال بحث في سنة 2011 إلى 57 مجال تنقيب في سنة 2012. كما اشار السيد الرئيس المدير العام للمجمع إلى أن 79 مجال بحث مقرر بحلول عام 2014. في هذا الصدد، يشمل البرنامج التوقعي للاستكشاف للفترة 2012 - 2016 ما يعادل 10000 كلم²/ عام للارتدادات الثنائية الأبعاد و 18000 كلم² / للارتدادات الثلاثية الأبعاد مع برامج حفر ما يعادل 160 بئر / السنة. ستتكفل سوناطراك بأكبر جزء من هذا البرنامج التوقعي أي 86% بمجهودها الخاص. سيسمح هذا البرنامج الطموح برفع الإنتاج الأول الشامل للمحروقات من 210 ملايين طن معادل بترو في سنة 2012 إلى 234 مليون طن معادل بترو في سنة 2016 أي بزيادة تقدر بأكثر من 11%.

يقدر الإنتاج الأولي للمحروقات حاليا بحوالي 206 مليون طن معادل بترو (ط. م. ب) منها 147 مليون طن معادل بترو ناجمة عن الحقول المستغل من قبل سوناطراك لوحدها، ثلث ارباع هذا الانتاج تتكفل به حقول حاسي مسعود للنفط الخام و حقول حاسي رمل للغاز الطبيعي .

وأود أن أضيف أنه تم إنتاج أكثر 27.5 مليون م³ من الغاز الطبيعي المميع في قطاع المصب في حين تم فصل 7.2 مليون طن من الغاز الطبيعي المميع في الشمال.

ارتفع الحجم الاجمالي للمحروقات المسوقة ، هو بدوره، الى 148 مليون طن معادل بترو منها 111 مليون ط. م. ب تم تصديرها ، في حين قدر حجم النفط المكرر بمصافي شمال البلاد ب 21 مليون طن¹.

كل الأرقام السابقة تعد مؤشرا قويا وواضحا على امتلاك المؤسسة لمكانة لائقة في بيئتها الخارجية و يعود هذا لعوامل عديدة نذكر منها:

- طبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسة إنتاجية و طاوية و زبائنها معروفون و دائمون مما يحافظ على حصتها السوقية؛
- طبيعة الصفقات هي متوسطة المدى مما يجعل المؤسسة في مأمن من التذبذب و غن كانت تخاطر بعض الشيء في حال ارتفاع سعر النفط أو الغاز فتخسر الكثير؛
- تحكم الكادر البترولي الجزائري في التقنيات البترولية و الغازية مما يوفر على المؤسسة الكثير من النفقات الإضافية.

إضافة إلى ذلك كله؛ ووعيا منها بضرورة مواكبة التحولات الحاصلة في بيئتها الخارجية و سعيا منها للتكيف مع وضعها المستقبلي الذي يتجه بها إلى أن تكون مؤسسة طاوية بعد أن كانت مؤسسة بترولية و حسب؛ تستثمر سوناطراك بشكل واضح في مجالات علاوة على استثمارها في مجالها الأساسي لتحافظ على مكانتها بل و تتطور و من أهم استثمارات مؤسسة سوناطراك في رأسمالها الزبوني نذكر:

¹: حوار الرئيس المدير العام لسوناطراك مع جريدة المجاهد متاح على موقع المؤسسة www.sonatrach.dz

- استثمارها في مجال الاستكشاف في كل من فنزويلا، البيرو، ليبيا، اليمن، تشاد؛
- استثمارها في مجال التسويق في أوروبا خصوصا في كل من إسبانيا، البرتغال، بلجيكا؛
- استثمارها في إعادة الغاز المميع إلى غاز طبيعي (Regazification) في دول أوربية كبلجيكا؛
- إنجاز أنبوب الغاز الكبير و الذي يربط الجزائر بإسبانيا و البرتغال و دول أوربية أخرى (Medgaz) مرورا بالمغرب؛
- إنجاز الأنبوب الغازي الذي يربط الجزائر بسردينيا عبر تونس و الذي لم يتم بعد؛
- ربط أنبوب الغاز (Medgaz) المنطلق من عين صالح بنيجيريا¹.

¹: مقابلة مع أحد إطارات مديرية التسويق بالمديرية المركزية لسوناطراك يوم 2013/01/15.

المبحث الثالث: تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الأداء في مؤسسة سوناطراك

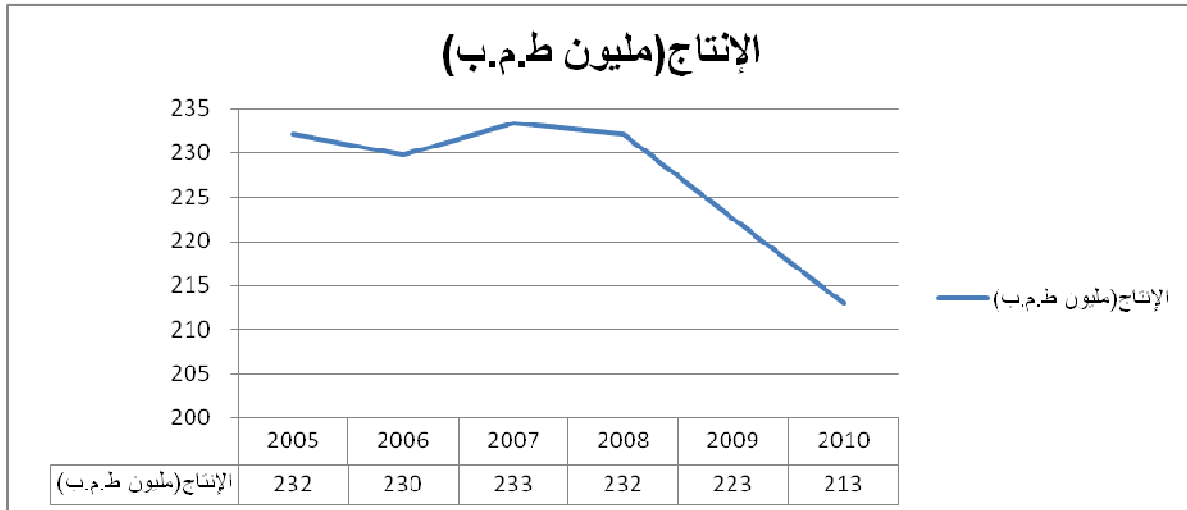
نتعرف من خلال هذا المبحث لبعض مؤشرات الأداء في الشركة و كذا عن تطور الإنتاج في الشركة في الفترة الأخيرة و أهم المؤشرات المتعلقة بأداء المؤسسة بشكل عام وعلاقة كل ذلك بالاستثمار في رأس المال الفكري؛ و ذلك من خلال ثلاثة مطالب:

- يتناول المطلب الأول تطور الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك و علاقته بالاستثمار في رأس المال الفكري المؤسسة ؛
- ويتناول المطلب الثاني تطور الأداء البشري لمؤسسة سوناطراك و علاقته بالاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- المطلب الثالث: تطور الأداء البيئي و الاجتماعي لمؤسسة سوناطراك و علاقته بالاستثمار في رأس المال الفكري المؤسسة ؛

المطلب الأول: تطور الأداء المالي لمؤسسة سوناطراك و علاقته بالاستثمار في رأس المال الفكري المؤسسة:

نتناول من خلال هذا المطلب الأداء المالي للمؤسسة اعتماد على التقارير المالية السنوية للمؤسسة و قبل ذلك بأس أن نعرض المتغيرات الرئيسية للإنتاج لدى المؤسسة ممثلة في تطور رقم الأعمال و الإنتاج و كذا النتيجة و القيمة المضافة.

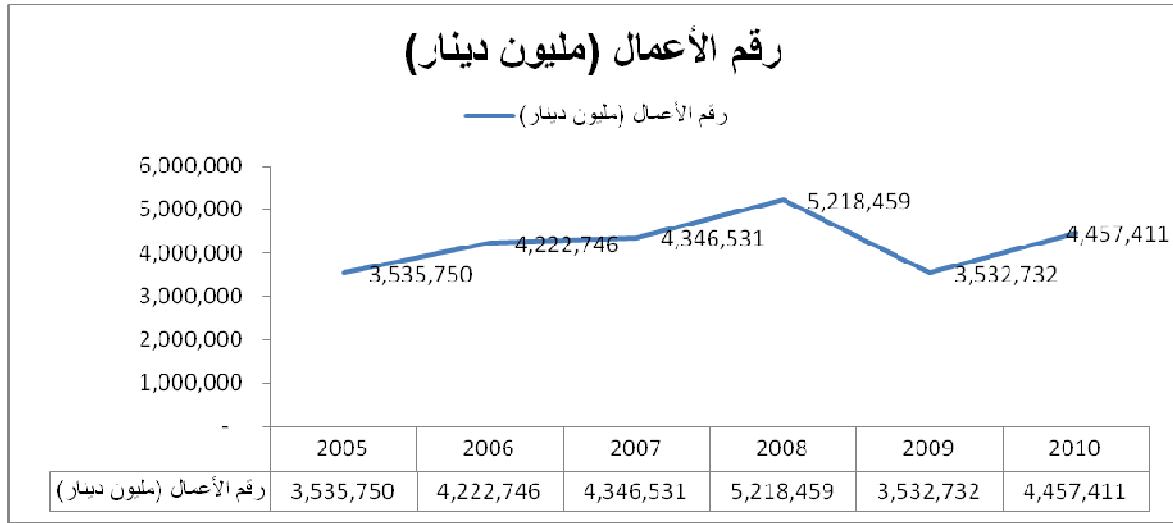
الشكل رقم 3-2 : تطور الإنتاج لسوناطراك



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من الملاحظ من الشكل أعلاه أن الإنتاج ثابت خلال السنوات من 2005 و 2008 وذلك راجع إلى العقود المبرمة مع الزبائن و التي عادة ما تكون متوسطة إلى طويلة المدى، إضافة إلى ارتباط المؤسسة بمنظمات عالمية مثل أوبيك و التي تلزم المؤسسة بمخصص محددة من الإنتاج؛ إلا أنه من الملاحظ انخفاض الإنتاج بشكل محسوس سنة 2009 و ذلك راجع إلى التغييرات الهيكلية التي طرأت على هرم المؤسسة و الجدير بالذكر أن هذا الانخفاض في الإنتاج لم يؤثر على النتيجة التي زادت عن سنة 2009 بحكم ارتفاع أسعار البترول و التي زادت بحوالي 18.2 دولارا للبرميل .

الجدول رقم 3-3: تطور رقم الأعمال لسوناطراك



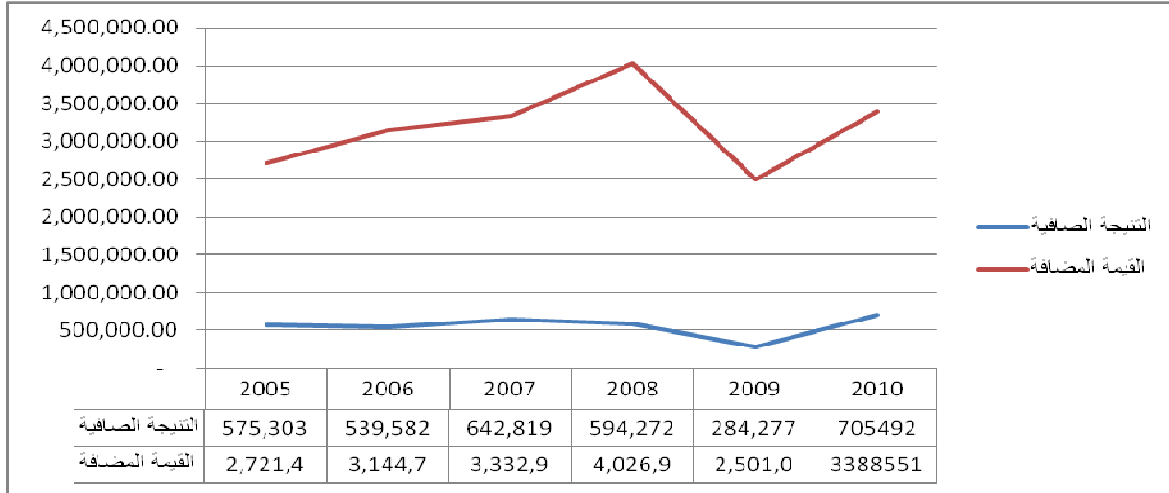
المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من الملاحظ من الشكل أعلاه الثبات النسبي لرقم الأعمال مع ارتفاع واضح سنة 2008 و انخفاض سنة 2009 و ذلك راجع إلى أسعار البترول التي بلغت معدلا يقترب من 100 دولارا للبرميل، بينما يرجع الانخفاض في رأس المال سنة 2009 إلى التغييرات الهيكلية التي عرفتها المؤسسة و كذا انخفاض الكميات المباعة.

الفرع الأول: بعض المؤشرات المالية لمؤسسة سوناطراك:

فيما يلي بعض المؤشرات المالية لسوناطراك في الفترة الممتدة بين 2005 و 2009 حسب التقارير السنوية للمؤسسة:

الجدول رقم 3-4: تطور النتيجة و القيمة المضافة



المصدر من إعداد الطالب اعتماد على التقارير المالية السنوية للشركة

من الواضح للعيان التزايد المطرد للقيمة المضافة في السنوات محل الدراسة و الهبوط المفاجئ لها في سنة 2009 و ذلك راجع لتعطل الكثير من أعمال المؤسسة نتيجة التغييرات الهيكلية الطارئة لترتفع بعد ذلك في 2010 و هذا يعكس الوضعية الصحية للمؤسسة.

أما النتيجة فمن الواضح أنها ثابتة نسبيا مع تراجع طفيف سنة 2006 راجع حسب ما ورد في التقارير المالية للمؤسسة إلى استحداث محصنات للمخاطر بقيمة 70 مليار دينار جزائري¹؛ و انخفاض النتيجة في 2009 راجع بدوره إلى النقص المسجل في أعمال الشركة نتيجة التغييرات الهيكلية الحاصلة في تلك السنة، ثم عادت للارتفاع مرة أخرى.

و يعزى ارتفاع النتيجة الصافية سنة 2010 إلى العوامل التالية²:

- تسوية المبيعات من الغاز للسنوات السابقة بقيمة 122 مليار دينار جزائري؛
- ثبات الأعباء الكلية رغم ارتفاع رقم الأعمال بحوالي 26%؛
- ارتفاع سعر البترول؛

مؤشرات الأداء العام

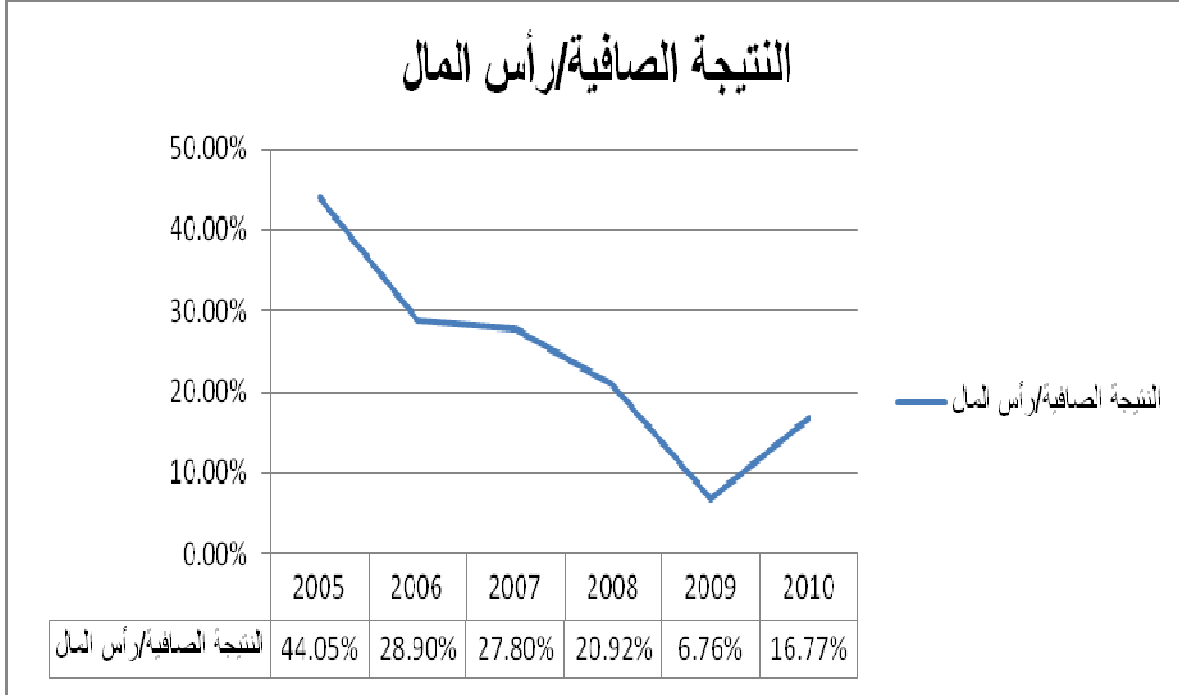
من بين مؤشرات الأداء العام لمؤسسة سوناطراك وقع اختيارنا على تلك التي من شأنها توضيح تطور الأداء خلال فترة الدراسة و من أهم هذه المؤشرات:

¹: التقرير المالي لمؤسسة سوناطراك سنة 2007، ص 102
²: التقرير المالي لمؤسسة سوناطراك سنة 2010، ص 18.

معدل المردودية المالية

يمثل الشكل التالي معدل المردودية المالية لمؤسسة سوناطراك خلال الفترة محل الدراسة:

الجدول رقم 3-5: معدل المردودية المالية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

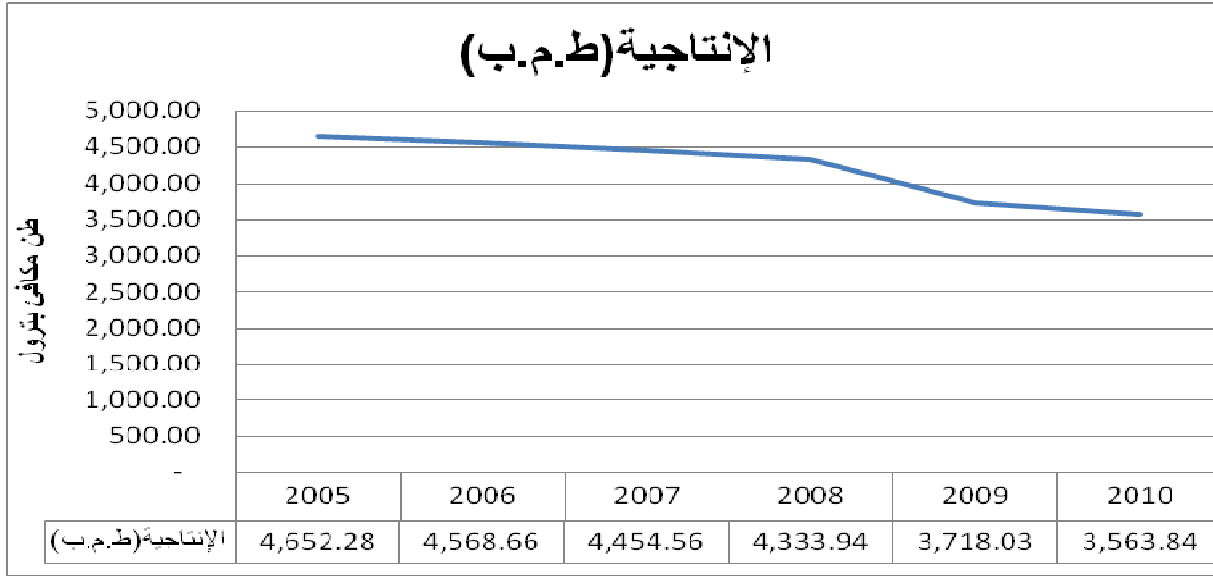
مما يلاحظ من الجدول أعلاه الانخفاض المطرد للمردودية المالية و هذا راجع لجملة من العوامل أهمها:

- التغيرات في هيكل الجباية البترولية الحاصلة عام 2006؛
- التزايد المطرد في عدد العمال؛
- الثبات النسبي في كميات الإنتاج نظرا لطبيعة العقود التي تتركها المؤسسة بزائتها؛
- التذبذب الحاصل في أسعار النفط.

الإنتاجية:

يمثل الشكل التالي تطور الإنتاجية في سوناطراك خلال الفترة محل الدراسة:

الجدول رقم 3-6: تطور إنتاجية المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

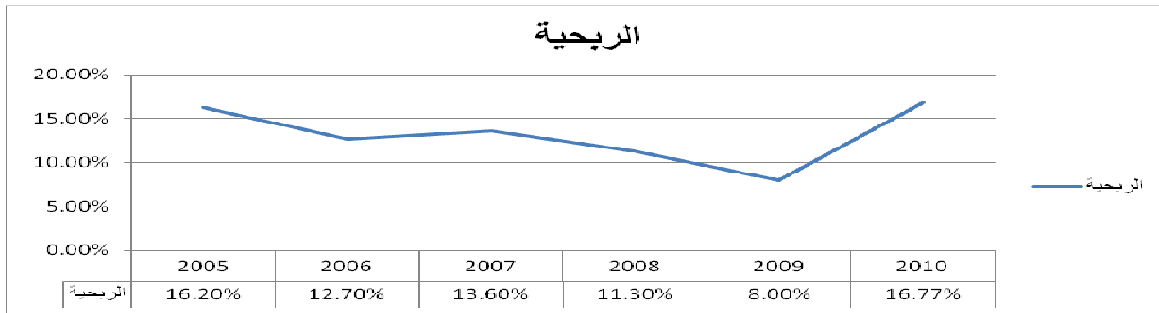
من الملاحظ من الجدول السابق أن هناك ثباتا نسبيا يميل نحو الانخفاض في الإنتاجية و هذا راجع إلى الثبات في كميات الإنتاج نتيجة التزامات المؤسسة بعقود تحتم عليها المحافظة على حد معين من الإنتاج من جهة؛ و الزيادة المطردة في عدد العاملين، و أن العاملين الجدد يعملون في مجالات بعيدة عن النشاط الرئيسي للمؤسسة (تم توظيف عدد لا بأس به في مجال الإدارة و المالية، الإمداد... مع ثبات نسبي في عمال النشاط الرئيسي المتمثل في الإنتاج و الاستغلال و الصيانة إضافة إلى توظيف عدد لا بأس به من النساء في إطار مرصد التوظيف النسوي).

الربحية:

الربحية = النتيجة الصافية / رأس المال

يبين الشكل الموالي تطور الربحية بناء سوناپراك خلال الفترة محل الدراسة:

الشكل: 3-7 : تطور الربحية في المؤسسة



المصدر: نفس المرجع السابق

من الملاحظ أن الربحية كانت مرتفعة شيئاً ما في سنة 2005 ثم انخفضت بعد ذلك و بقيت ثابتة نسبياً ثم انخفضت في سنة 2009 لترتفع بعد ذلك في 2010 و ذلك راجع إلى:

- التغيير في هيكل الجباية البترولية في سنة 2006؛
- انخفاض الأعمال في سنة 2009 نظراً لبعض التغيرات الهيكلية؛
- انخفاض الكميات المباعة؛
- الإنخفاض الحاد في أسعار البترول (من 99 في 2008 إلى 61.5 في 2009)؛
- إرتفاع أسعار البترول في 2010.

و من الملاحظ أن هذا المؤشر يتخذ نفس اتجاه المردودية المالية الذي تعرضنا إليه سلفاً و هذا طبيعي و منطقي.

معدلات دوران الأصول:

فيما يلي يبين لنا الجدول التالي بعض معدلات دوران الأصول في مؤسسة سوناطراك خلال الفترة محل الدراسة:

الجدول رقم 3-05: معدلات دوران الأصول

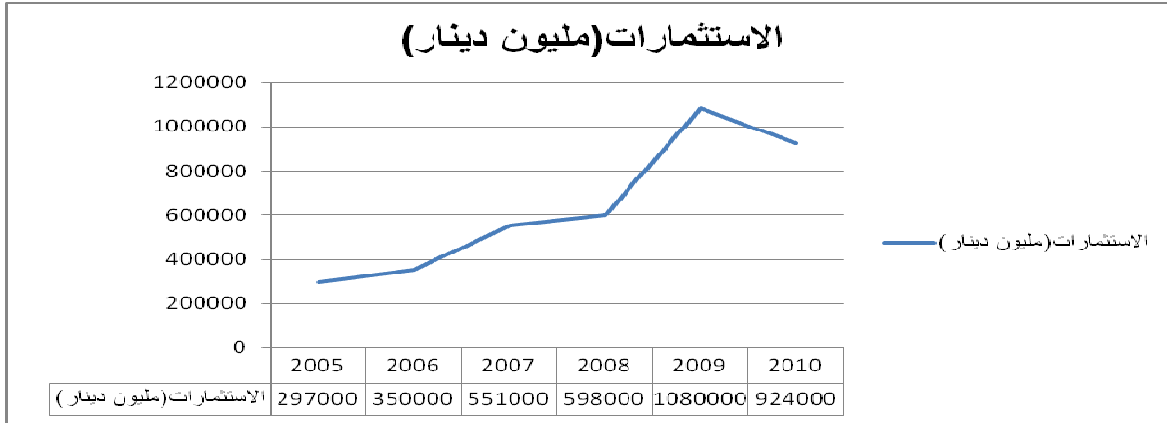
السنوات						
2009	2008	2007	2006	2005	الاستثمارات المعنوية	معدل دوران الأصول
0.05%	0.17%	0.30%	0.05%	72%00.	الاستثمارات المعنوية/ الأصول	
0.05%	0.44%	0.39%	0.06%	0.07%	الاستثمارات المعنوية/ إجمالي الاستثمارات	
2.17%	18.84%	26.91%	166.87%	87.80%	التدريب و التكوين/الاستثمارات المعنوية	
0.11%	%30.8	0.10%	0.10%	0.06%	التدريب و التكوين/الاستثمارات الكلية	
0.08%	0.37%	0.03%	0.05%	0.06%	الاستثمارات المعنوية /رقم الأعمال	
5.30%	13.66%	16.88%	15.85%	18.69%	النتيجة الصافية / الاستثمارات الكلية	معدل دوران الأصول الإجمالي
10163.60 %	3081.80%	4338.30%	27885.30%	25343.70%	النتيجة الصافية / الاستثمارات المعنوية	
4677.90%	16357.60%	16122.80 %	16710.40%	28866.10%	النتيجة الصافية / التدريب و التكوين	
6.86%	20.54%	66.50%	71.63%	67.72%	نتيجة الاستغلال/ الاستثمارات الكلية	معدل دوران الأصول لنتيجة الاستغلال
13167.70 %	4633.70%	17103.80 %	126011.10%	91803.20%	نتيجة الاستغلال/ الاستثمارات المعنوية	
6060.57%	24594.40%	63563.60 %	75513.00%	104562.60%	نتيجة الاستغلال / التدريب و التكوين	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقارير المالية السنوية للمؤسسة.

الفرع الثاني: الاستثمارات:

يبين الشكل التالي تطور الاستثمارات المنجزة خلال الفترة من 2005 إلى 2010:

الشكل رقم 3-08: تطور الاستثمارات المنجزة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

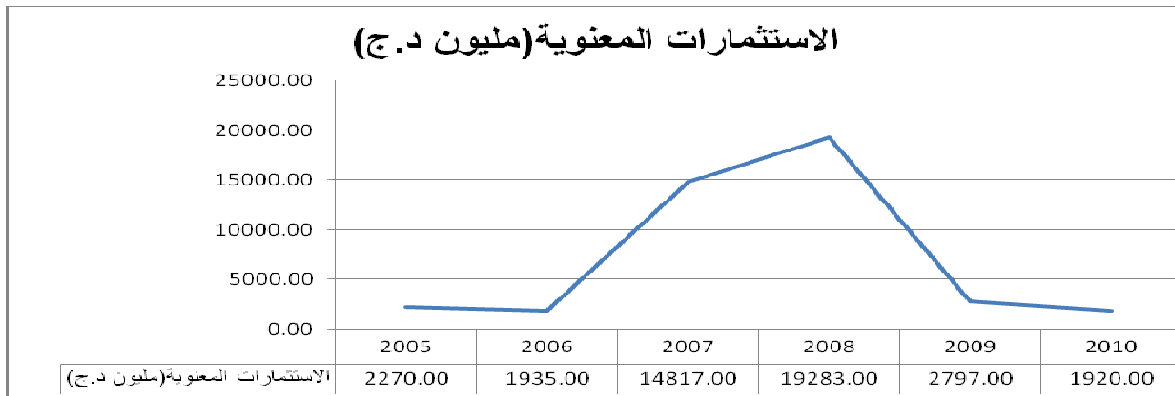
من الملاحظ جليا أن إنجاز المؤسسة للاستثمارات قد عرف تزايدا مستمرا خلال السنوات محل الدراسة و ذلك راجع إلى وجود سياسة استثمارية لدى المؤسسة خصوصا بعد توسع نشاطات المؤسسة خارج قطاع المحروقات مثل مجال تحلية المياه و مشروع الطاقات المتجددة العملاق في منطقة حاسي الرمل.

جدير بالذكر أن سوناطراك في طريقها إلى التحول من مؤسسة بترولية إلى مؤسسة طاقةوية تأخذ على عاتقها إنجاز و متابعة كل ما يتعلق بالطاقات المتجددة و البديلة، مما يحتم عليها الاستثمار و بشكل جدي في هذه المجالات¹.

إلا أن هذا الجانب لم ينجح من التراجع نتيجة التغييرات الهيكلية التي طالت المؤسسة في 2009.

الاستثمارات المعنية:

الشكل 03-09: حجم الاستثمارات المعنية.



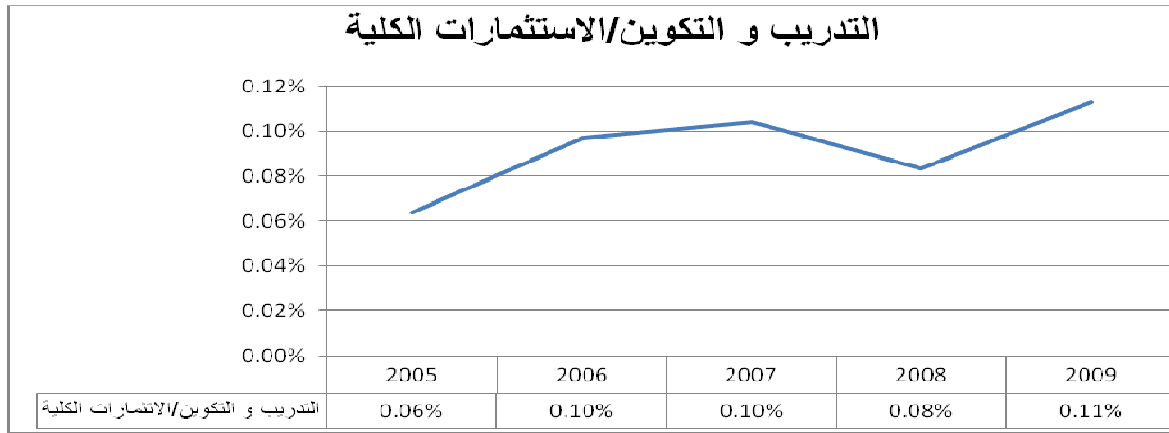
المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

¹: مقابلة مع السيد نائب مدير قسم الموارد البشرية للمديرية الجهوية حاسي الرمل يوم 07.02.2013.

من الملاحظ من الجدول أعلاه اتجاه معدلات دوران الأصول المعنوية إلى التزايد لتبلغ الذروة سنة 2007 ثم تنخفض إلى أدنى مستوياتها سنة 2009 و هذا راجع إلى سياسة المؤسسة التي بدأت تتجه نحو الاستثمار المعنوي و الذي يعتبر استثمارا في رأس المال الفكري ابتداء من 2006 و لكن التغير الطارئ على هرمها في 2009 جعل من الاستثمار في الأصول المعنوية ينكمش شيئا ما لينتعش بعد ذلك في السنة الموالية.

التدريب و التكوين:

الشكل 03- 10: معدل دوران ميزانية التدريب و التكوين إلى الاستثمارات الكلية



من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من الملاحظ ثبات نسبة تكاليف التدريب و التكوين إلى إجمالي الاستثمارات و هذا يعكس ثبات خط استراتيجية المؤسسة في ما يتعلق بالتدريب و التكوين؛ إلا أن هناك ارتفاع محسوس لهذه النسبة في 2008 يعود إلى إبرام المؤسسة عقود تكوين للموظفين مع مؤسسات أجنبية في اختصاصات مختلفة.

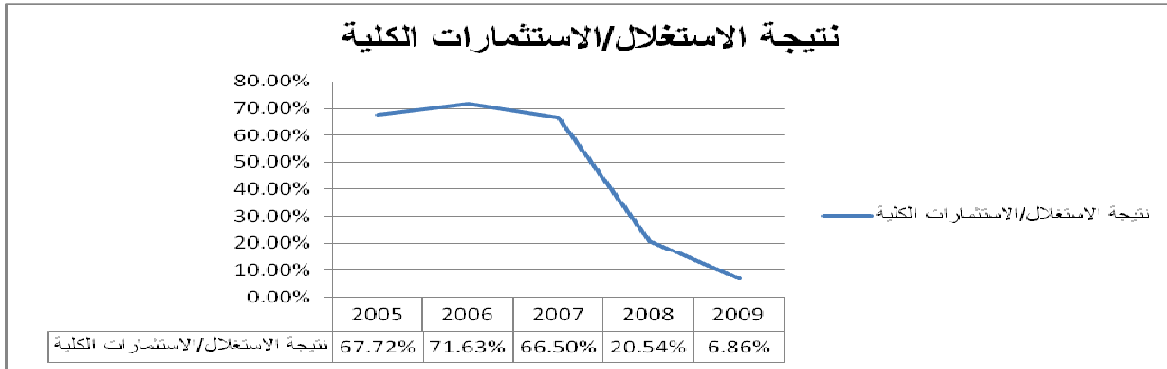
معدل دوران الأصول الإجمالي:

من أهم المؤشرات المعبرة عن هذا المعدل:

معدل دوران نتيجة الاستغلال:

في الشكل الموالي، نستعرض معدل دوران نتيجة الاستغلال إلى إجمالي الاستثمارات

الشكل 03-11: معدل دوران نتيجة الاستغلال إلى الاستثمارات الكلية



من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من الملاحظ أن معدل دوران نتيجة الاستغلال بالنسبة للاستثمارات الكلية يتجه إلى الانخفاض و هو ما يعكس اتجاه المؤسسة نحو زيادة الاستثمار بنوعيه المادي و المعنوي.

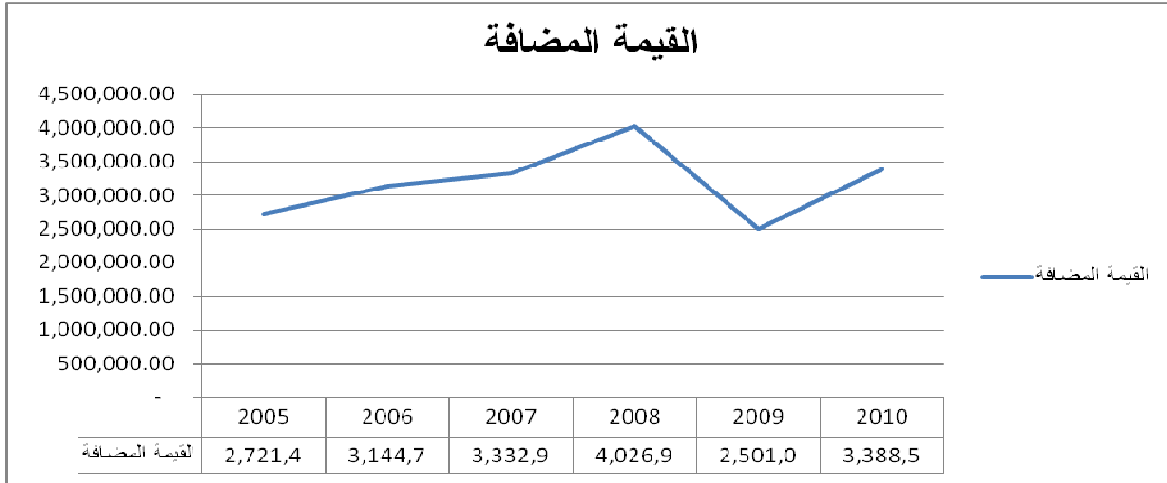
و الأمر ينسحب أيضا على نسبة دوران نتيجة الاستغلال بالنسبة إلى التدريب و التكوين، و هذا يدل على أن المؤسسة تولى هذا النشاط أهمية كبرى و تستثمر فيه مبالغ متزايدة عاما بعد عام.

و الملاحظ أيضا من خلال استقراء نتائج الجدول أن نشاط التدريب و التكوين يستأثر بحصة الأسد من الاستثمار في الموجودات المعنوية، و يعود ذلك بالضرورة إلى الحجم الكبير لعدد العاملين و الذي يتطلب مبالغ طائلة للتكفل بتدريبهم و تأهيلهم.

الفرع الثالث: بعض المؤشرات المرتبطة بالقيمة المضافة:

نتناول فيما يلي بعض المؤشرات المرتبطة بالقيمة المضافة و مختلف معدلاتها بالنسبة للأصول و الأموال الخاصة و كذا بالنسبة لرقم الأعمال.

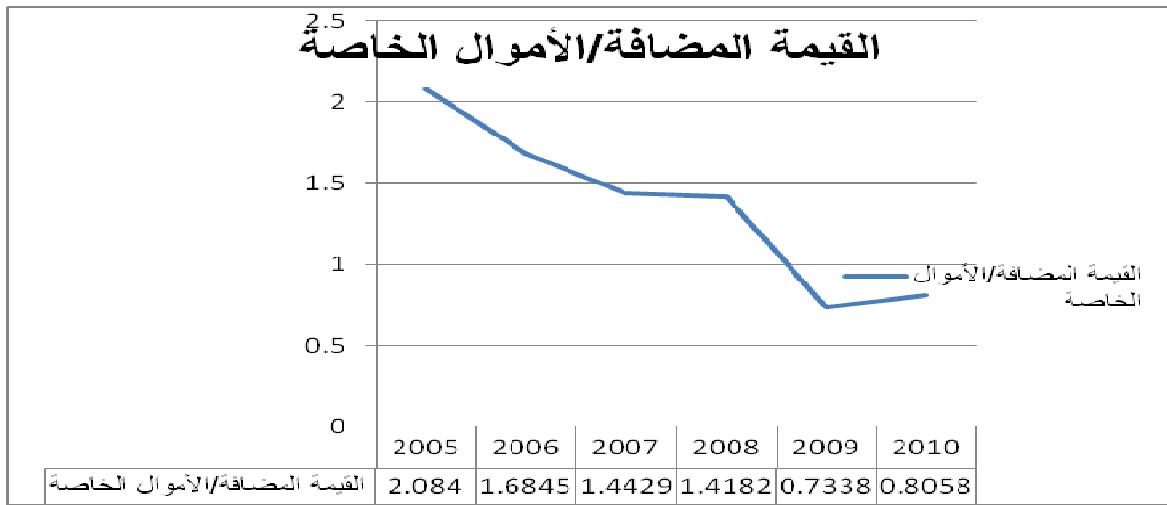
شكل رقم 3-12: تطور القيمة المضافة



من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من الواضح للعيان أن القيمة المضافة تتزايد باطراد مع توالي سنوات الفترة المدروسة اللهم إلا ذلك الانخفاض الذي سجل سنة 2009 بسبب التذبذب الحاصل في أعمال المؤسسة وكذا الانخفاض الحاد في أسعار البترول.

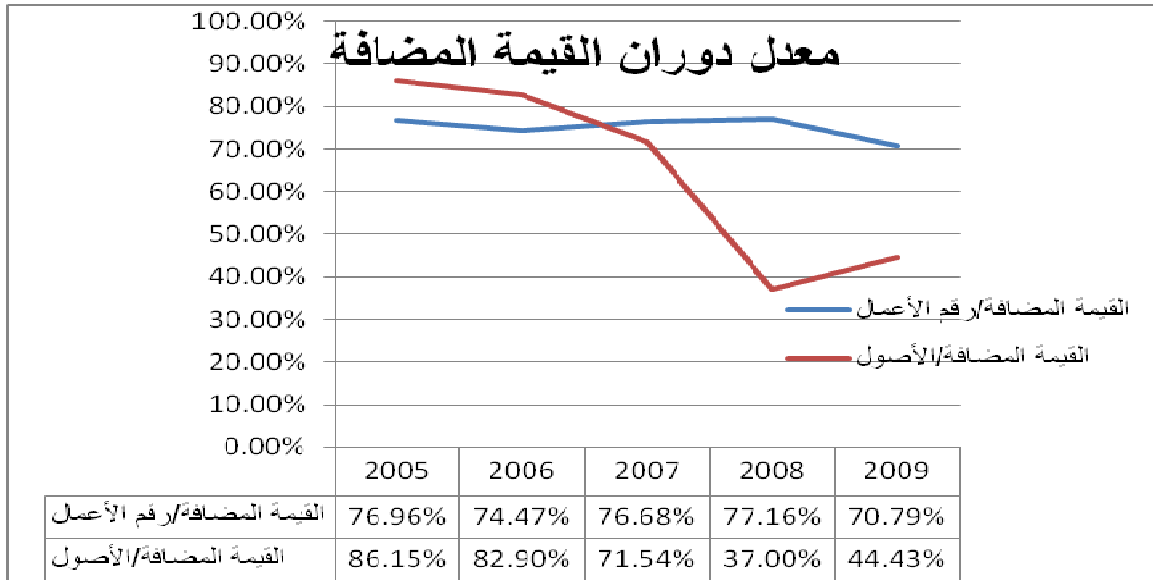
الشكل رقم 3-13: تطور القيمة المضافة/الأموال الخاصة



من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

يبين الشكل تناق \square معدل دوران القيمة المضافة إلى الأموال الخاصة مما يعكس الاستغلال الأمثل للموارد الموجودة في المنظمة في اتجاه الانتاج و بالتالي خلق قيمة مضافة من شأنها أن تساعد المؤسسة في تحقيق معدلات نمو عالية؛ إلا أن المنحنى اتخذ منحى مختلفا بعد سنة 2009 و هذا أمر طبيعي بالنظر إلى التذبذب الذي حصل في المؤسسة في ذات السنة

شكل رقم 3-14: تطور كل من القيمة المضافة/الأصول والقيمة المضافة/رقم الأعمال



من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من الملاحظ من الشكل أعلاه أن اتجاه معدل دوران القيمة المضافة إلى مجموع الأصول كان متناقصا في الفترة بين 2005 و 2008 ثم أخذ في الإرتفاع بشكل متزايد ما يعني أن هناك تزايد في التكاليف الاجمالية في السنوات الأولى لتنخفض بعد ذلك و هذا ما تثبته التقارير المالية السنوية للمؤسسة و التي عزت هذا الارتفاع إلى:

تغيير طريقة حساب الجباية البترولية في سنة 2008 و الخاضعة للقانون 07/05 و الذي يقضي على المؤسسة

بدفع:

- رسوم على إنتاج المحروقات في كل حقل استغلال، و يتم التقييم عن طريق وكالة أُلنفط التي استحدثت مع مشروع قانون المحروقات؛
- رسوم على العائدات البترولية (Taxe sur le Revenu Petrolier TRP) و التي تتراوح بين 30% و 70% تحدد حسب قيمة الإنتاج؛
- ضريبة على المساحة في المناطق التي يجري بها الاستكشاف أو الإنتاج بتكلفة وحدوية للكلم²؛
- ضريبة تكميلية على النتيجة (ICR) على أنشطة إنتاج المحروقات تقدر ب: 30%؛

كما يتضمن القانون دفع رسوم أخرى:

- رسوم على الغازات المحترقة؛
- رسوم على تغيير الحقوق؛
- رسوم استعمال الماء؛
- رسوم على الغازات المتسببة في الاحتباس الحراري.

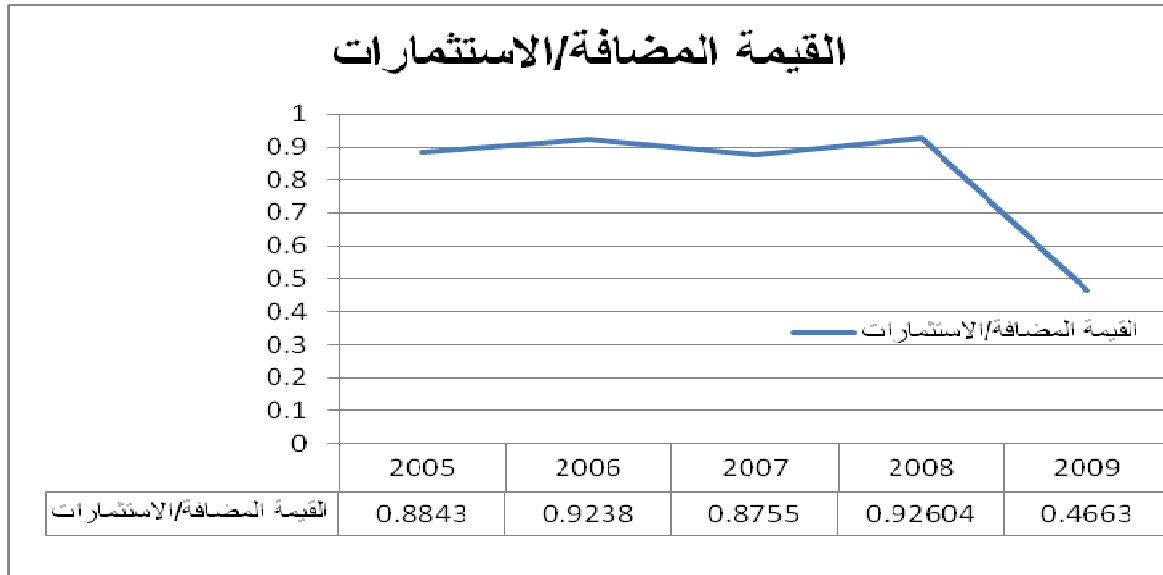
الجدول رقم 3-06: معدل دوران القيمة المضافة إلى الاستثمارات المادية و المعنوية.

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009
القيمة المضافة/لاستثمارات	88.43%	92.38%	87.55%	92.60%	46.63%
القيمة المضافة/لاستثمارات المعنوية	1198.8678	1625.1943	224.9397	208.8336	894.193

من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

و يوضح الشكل التالي معدل دوران القيمة المضافة إلى إجمالي الاستثمارات.

شكل رقم 3-15: القيمة المضافة/مجموع الاستثمارات

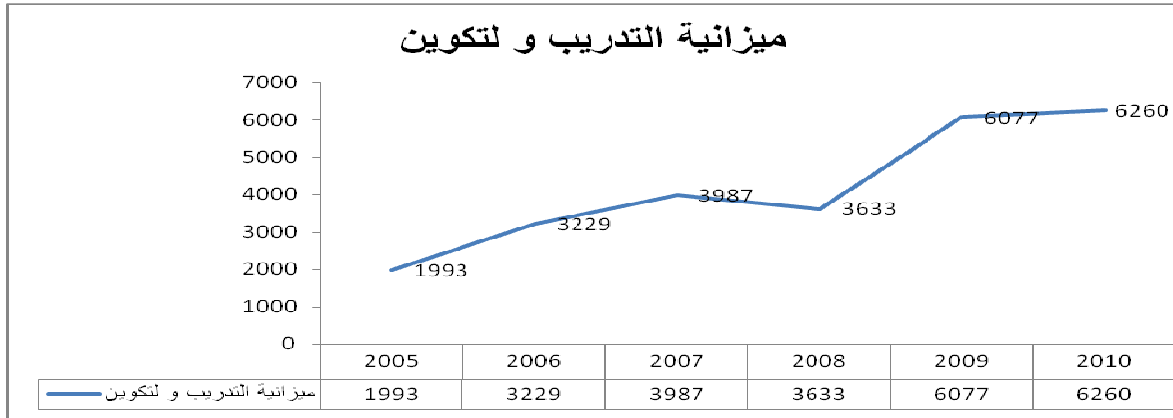


المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من الملاحظ من خلال الشكل أن نسبة القيمة المضافة إلى الاستثمارات ثابتة نسبياً و ذلك راجع إلى طبيعة التخطيط في المؤسسة و التي تعتمد أسلوب الخط المتوسطة المدى و التي تمتد إلى 5 سنوات إلا أن النسبة تتجه إلى الانخفاض مما يعكس اتجاه المؤسسة للاستثمار في اللاملموسات لوعيتها بجذواها.

المطلب الثاني: تطور الأداء البشري لمؤسسة سوناپراك و علاقته بالاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسة:

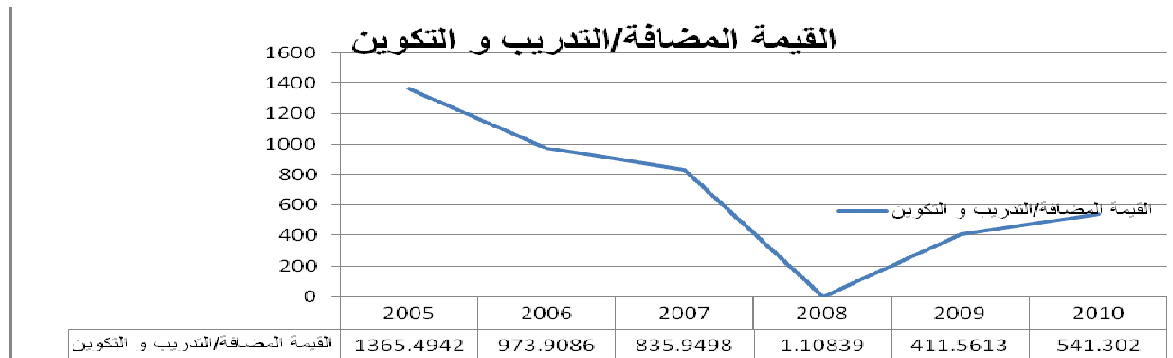
شكل رقم 3-16: ميزانية التدريب والتكوين للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

كما يتجلى هذا الاهتمام في نسب المستفيدين من التدريب و التكوين إلى العدد الإجمالي للعاملين و التي تلامس اثنين و خمسين بالمائة ما يجعل هذا العدد يفوق نصف العدد الإجمالي للعاملين و هو عدد ليس بالهين ما يعكس الاهتمام و إعطاء الفرصة لمختلف العاملين بالمؤسسة لتطوير معارفهم و مهاراتهم ؛ و قد وصلت هذه النسبة إلى ثلاث وستين بالمائة عام 2007 و هي السنة التي أطلقت فيها المؤسسة مشاريع ضخمة تتعلق بالتكوين في مجال السلامة المهنية يمتد لسنوات عدة؛ إلا أن التغيير الجذري الذي عرفته الإدارة المركزية سنة 2009 أسفر عن إيقاف بعض هذه المشاريع في إطار إعادة النظر في كثير من القضايا الإستراتيجية في المؤسسة وهو ما يفسر الانخفاض الواضح في الميزانية المخصصة للتدريب و التكوين في هذه السنة وكذا نسبة العاملين الذين استفادوا من التدريب و التكوين و التي تدرجت إلى أقل من اثنين و أربعين بالمائة.

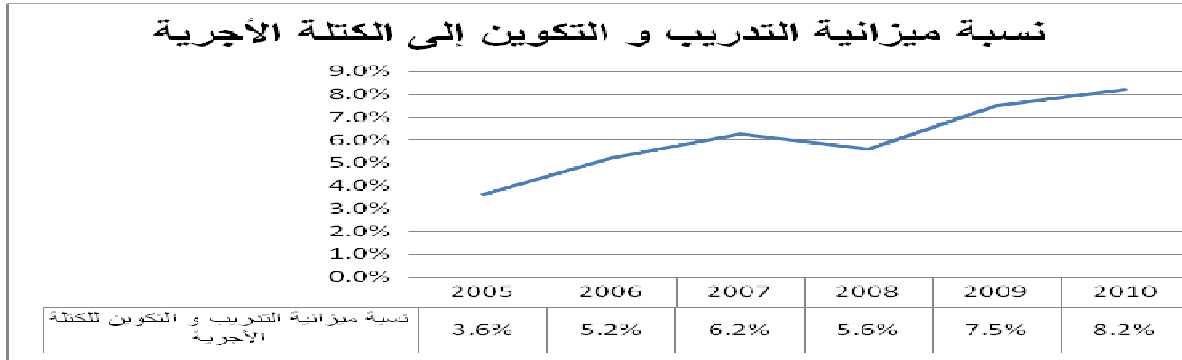
شكل رقم 3-17: تطور نسبة القيمة المضافة/التدريب والتكوين



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

مما يلاحظ من خلال الشكل أعلاه، التزايد النسبي لنسبة القيمة المضافة إلى المبالغ المخصصة للتكوين و التدريب و هذا يعكس اتجاه المؤسسة نحو هذه الوظيفة التي أصبحت رهانا لا مناص منه للمؤسسات التي تنشأ البقاء في البيئة التي تتسم بالمنافسة الشرسة و يظهر هذا الارتفاع جليا سنة 2008 و ذلك مرده إلى ارتفاع مقدار القيمة المضافة نتيجة للرقم القياسي الذي وصل إليه سعر النفط في هذه السنة.

الشكل: 18-03 : تطور نسبة ميزانية التدريب و التكوين إلى الكتلة الأجرية.

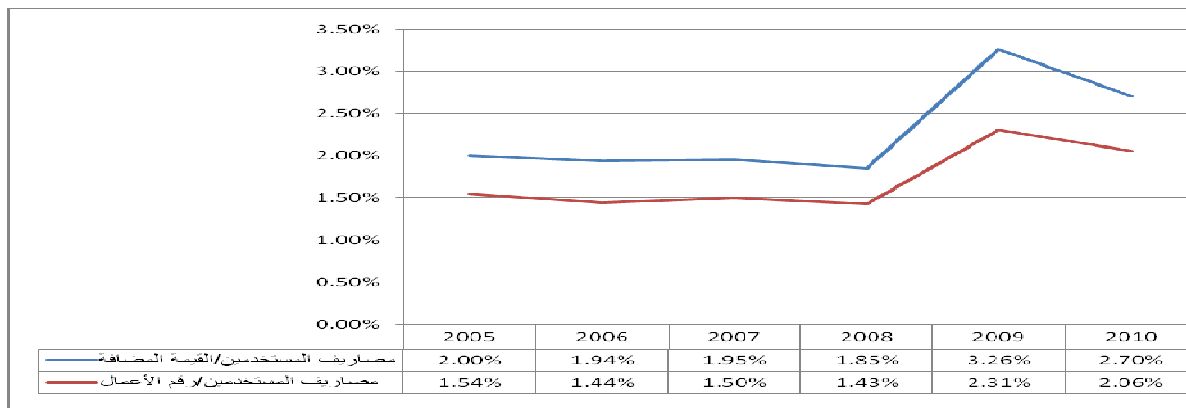


المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة ميزانية التدريب و التكوين إلى الكتلة الأجرية في الفترة محل الدراسة متزايدة باطراد، ما يفسر سياسة المؤسسة التي تعتمد على التكوين و تجعله أولوية في استراتيجيتها لتنمية الموارد البشرية.

جدير بالذكر أن المهن الأساسية في الشركة تتطلب مهارات معينة قد لا تتوفر لدى خريجي الجامعات الجدد، و هذا ما دفع المؤسسة إلى اعتماد سياسة خاصة مع الموظفين الجدد تتمثل في إخضاعهم لفترة تكوينية تدوم من ستة أشهر يتلقون خلالها المهارات المهنية التي تتطلبها مهنتهم و يطلعون بشكل عام على مختلف مهام ووظائف المؤسسة ككل من خلال برنامج معد سلفاً يتضمن زيارات ميدانية لمختلف المديرات الجهوية و المراكز التابعة للمؤسسة كل حسب تخصصه و مستواه العلمي.

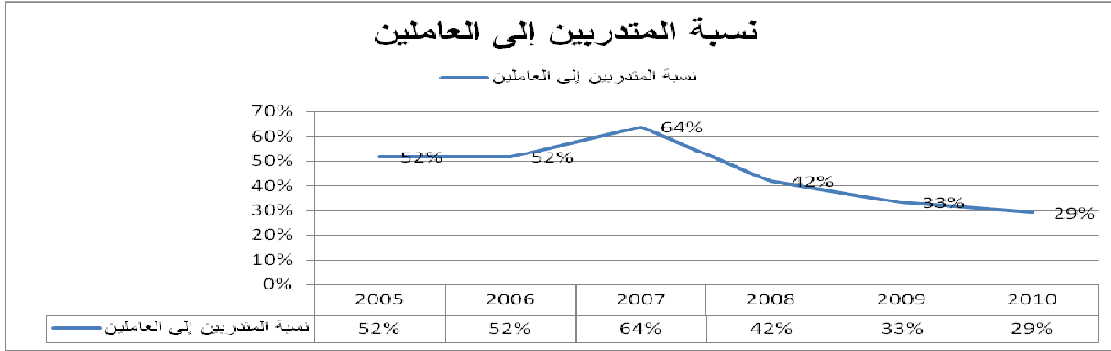
الشكل 19-03: تطور نسبة مصاريف المستخدمين إلى رقم الأعمال و القيمة المضافة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من الملاحظ أن نسبة مصاريف المستخدمين إلى رقم الأعمال و إلى القيمة المضافة تتجهان في نفس الاتجاه و هو ثبات نسبي مع ارتفاع سنة 2009 يفسره التكلفة الضخمة للبرنامج الذي اعتمده المؤسسة و يتعلق بالسلامة المهنية و يمس كافة عمالها يمتد لعدة سنوات تكفلت به مؤسسة ستاتويل (STATOIL) النرويجية؛ لتعود النسبة للانخفاض في السنة الموالية.

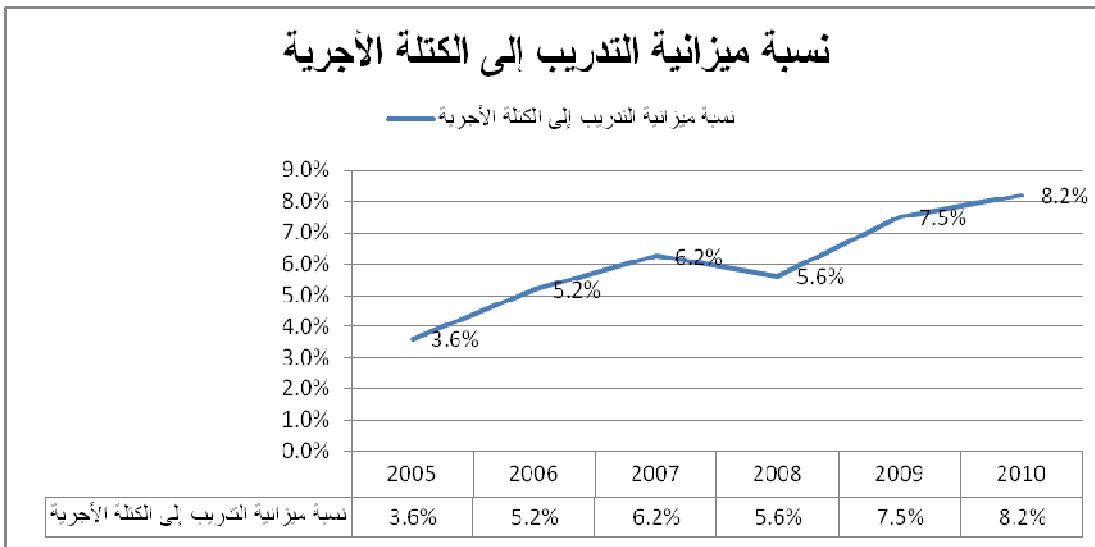
الشكل 03-20: تطور نسبة المتدربين إلى إجمالي العاملين.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

من الواضح من خلال الشكل أن نسبة العمال المستفيدين من برامج التدريب و التكوين هام جدا يتجاوز 30 % و يلامس حدود 65%؛ مما يعكس الاهتمام الخاص الذي توليه المؤسسة للتدريب و التكوين كضرورة لتنمية مواردها البشرية من جهة، و لكون المهن الرئيسية في المؤسسة تتطلب تكويننا خاصا، لكن هذه النسبة تراجعت بشكل محسوس خلال 2009 لنفس أسباب تراجع النسب الأخرى.

الشكل: 03-21: تطور نسبة ميزانية التدريب و التكوين إلى الكتلة الأجرية.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على التقارير السنوية للمؤسسة.

واضح للعيان اتجاه منحى نسبة ميزانية التدريب و التكوين إلى إجمالي أجور العاملين و هذا ما يفسره:

- استثمار المؤسسة المتزايد في التدريب و التكوين؛
- تكلفة التدريب العالية مما يتطلب من المؤسسة استثمار مبالغ كبيرة في هذا النشاط؛

- رغم انخفاض نسبة العمال المستفيدين من التدريب و التكوين بين سنتي 2007 و 2009 إلا أن نسبة التدريب على الكتلة الأجرية حافظت على اتجاهها المتزايد، و هذا يفسره تعاقد المؤسسة مع معاهد أجنبية لتكوين عاملها و إطارها مما حتم عليها إنفاق مبالغ مهمة في هذا الصدد؛
- جدير بالذكر أن الفترة الممتدة بين 2007 و 2009 شهدت إبرام عدة اتفاقيات بين سوناطراك و معاهد عالمية من فرنسا و إيرلندا و المملكة المتحدة من أجل تكوين بعض إطارات و عمال سوناطراك داخل و خارج الوطن.

المطلب الثالث: تطور الأداء البيئي و الاجتماعي لمؤسسة سوناطراك و علاقته بالاستثمار في رأس المال الفكري المؤسسة:

شهدت السنوات الأخيرة تحولا لدى مؤسسة سوناطراك نحو الاهتمام بالبيئة ترجمته جهودها المتواصلة و استثماراتها المتزايدة في هذا الميدان، و سوف نستعرض فيما يلي أهم هذه الجهود من خلال إبراز ثلاثة ميادين ركزت عليها سوناطراك في هذا الصدد.

الفرع الأول: الصحة و السلامة و البيئة HSE:

يمثل التحكم في مخاطر الصحة و السلامة و البيئة HSE أحد العناصر الأساسية لاستراتيجية التنمية المستدامة للمؤسسة.

و قد حققت المؤسسة فيما يتعلق بالاستثمار في مجال الصحة و السلامة و البيئة لسنة 2010 ما يتجاوز 191 مليون دولار أي ما يعادل 15280 مليون دينار جزائري خصصت 73 % منها للصحة و السلامة المهنية و التحكم في الأخطار المهنية و 24 % بالبيئة.¹

جدير بالذكر أن سياسة الصحة و السلامة و البيئة HSE رسمت من قبل المؤسسة في 2004.²

و قد تك و ضع نظام تسيير للصحة و السلامة و البيئة متكامل لكامل مجموعة سوناطراك و قد وضعت المؤسسة نظام تسيير مخاطر و طوارئ متجانس لكل المجموعة بهدف مواجهة الوضعيات الحرجة الناجمة عن الكوارث الطبيعية أو التكنولوجية أو أي أخطار قد تتعرض لها منشآت المجموعة.³

و يُنتظر من هذا النظام أن يُعزز التنسيق و الاتصال بين مختلف الهياكل المعنية بغية تجنيد الموارد المادية و البشرية اللازمة للتدخل في الأوقات المناسبة، و يحدد هذا النظام الأطر القانونية و كذا الأدوار و المسؤوليات لكل مستوى من مستويات المنظمة.

¹ : SONATRACH, Rapport annuel 2010,p33.

² : SONATRACH, Rapport annuel 2008,p91.

³ : المقصود بالمجموعة مؤسسة سوناطراك و مجموع الفروع التابعة لها مثل ENSP، ENAFOR، ENTP ...

علاوة على ما تقدم ذكره، وضعت المؤسسة لفائدة العاملين برنامجا تكوينيا في الصحة و السلامة و البيئة (HSE) بشكل مستقل أحيانا، و بشراكة مع مؤسسات تكوين ذات سمعة دولية (IFP & Gordon University) و يستهدف هذا البرنامج بشكل أخص:

- تنمية المهارات و تقييم احتياجات المؤسسة في ما يتعلق بالتدريب و التكوين في هذا المجال بالنسبة لمواقع العمل؛
- إطلاق برنامج السلوك الأمني (Safe Behaviour Program) بهدف تطوير سلوك العاملين في ما يتعلق بالسلامة المهنية؛
- التكوين فيما يتعلق بالوقاية من حوادث العمل و الكوارث و غيرها؛
- التكوين في ما يختص بنظام التوثيق فيما يتعلق بالحوادث و الوقاية منها (Reporting des Presque accidents)؛
- التكوين على السياقة الوقائية بالنسبة للسائقين المحترفين (Conduite défensive).

الفرع الثاني: المحافظة على النظام البيئي Ecosysteme

في إطار منهجية نابعة من رغبة ذاتية بهدف المساهمة في المحافظة على التراث الثقافي و الطبيعي و في إطار المحافظة على البيئة و على التنوع البيولوجي، تم استحداث قاعدة بيانات تتعلق بمواقع المنشآت و المواقع الطاقوية بالنسبة للتراث الثقافي و الطبيعي الوطني و ذلك سنة 2006.¹

و من منطلق كونها مؤسسة بترولية و غازية كبرى ذات سمعة حسنة، و في الوقت نفسه سعيها لتكون مؤسسة مواطنة، سجلت سوناطراك ضمن اهتماماتها المحافظة على صحة عاملاتها، و كذا سلامة منشآتها مع حماية البيئة.

و في هذا السياق اتخذت المؤسسة عدة تدابير خلال سنة 2006 منها إنشاء مراكز تسيير الطوارئ و الأزمات و معاينة منشآت المؤسسة، و إصدار التعليمات D 497 الصادرة في 18 جانفي 2006 و المتعلقة بأمن العمال و المنشآت، و مشروع القانون الداخلي المتعلق بالسلامة المرورية للمجموعة بالإضافة إلى إنشاء قاعدة بيانات تتعلق بمواقع المنشآت بالنسبة للموروث الطبيعي و الثقافي للبلاد تمثل أداة للمساعدة على اتخاذ القرار.

و هناك شق آخر من هذه الجهود يتمثل في تسيير المحيط؛ حيث و في إطار الجهود المتواصلة المبذولة في هذا الشأن، تستهدف أعمال المؤسسة في مرحلة أولى إجراء عملية مسح لكل المناطق الملوثة و ذلك بإطلاق عملية إحصاء المصادر الأكثر تسببا في التلويث.

كما أن هناك مبالغ هامة رُصدت في مشاريع تستهدف التقليل من الغازات المحترقة تجاوزت سقف 220 مليون دولار سنة 2007 و ذلك عبر سلسلة الإنتاج بكاملها؛ إضافة إلى مشاريع أخرى بعضها أنجز و بعضها يزال في طور الإنجاز تستهدف التقليل من المخلفات و صرف السوائل الصناعية و غيرها.

¹ : SONATRACH, Rapport annuel 2006,p78.

أما في ما يتعلق بالتشجير فإن المؤسسة تشارك بشكل فاعل في البرنامج الوطني للتشجير ، بحيث تم غرس أكثر من 370000 شجرة في مختلف مديريات المؤسسات عبر أكثر من 40 ولاية من ولايات الوطن و ذلك في الفترة الممتدة من 2002 و 2007 و تميزت سنة 2007 بتوقيع اتفاقية بين سوناطراك و المديرية العامة للغابات في مجال التشجير تمكن المؤسسة من تنظيم حملات تشجير خارج محيطها الصناعي و تخص بالدرجة الأولى السدود و الأحواض المائية؛ و يستهدف المخطط 2008 2010 تغطية 500 هكتار موزعة على 5 سدود وسط و شرق البلاد.

علاوة على ما تقدم ذكره، يستهدف المخطط أيضا:

- تعزيز الغطاء النباتي و إعادة التوازن البيئي؛
- توسيع النسيج الغابي؛
- حماية الأحواض المائية من الانجراف؛
- حماية السدود من التوخل؛
- التصدي للتقلبات المناخية الناجمة عن انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون؛
- خلق مناصب عمل للسكان المجاورين للمناطق المستهدفة.

و قد استهدف البرنامج غرس أكثر من 700000 شجرة لتجاوز مجموعة سوناطراك مليون شجرة مغروسة منذ 2002.¹

الفرع الثالث: الاستثمار الاجتماعي: Investissement social

تضطلع مديرية الشؤون الاجتماعية بالعناية بالجوانب الاجتماعية التي تختص بالعاملين إن على مستواهم في أماكن العمل، أو على مستوى أسرهم بل و حتى رعاية مختلف الأنشطة الثقافية و الرياضية بل و حتى الصحية في مختلف المناطق التي تتواجد بها المؤسسة، و نذكر على سبيل المثال لا الحصر بعض هذه الأنشطة خلال الفترة محل الدراسة.

1- الأنشطة الصحية الاجتماعية:

في سنة 2005 سجلت المؤسسة:

- 134 حالة نقل من طرف Europe assistance ؛
- 36 حالة نقل من طرف SOS Algérie ؛
- 3179 إعانة لعائلات عمال متوفين؛
- 3191 إعانة اعائلات معوزة و فقيرة؛
- 193 إعانة للمتقاعدين و المعطوبين؛
- 149 خدمات أخرى.

¹ : SONATRACH, Rapport annuel 2007,pp81,82.

أما فيما يتعلق بالجانب الرياضي و الثقافي في نفس السنة فقد تم تسجيل:

- 31395 مساهمة في نشاطات رياضية؛
- 392 تظاهرة منظمة خلال هذه السنة¹.

أما في سنة 2007 فقد تميزت باستثمارات معتبرة في نشاطات في المجال الاجتماعي و الصحي و الرياضي.

و قد تركزت بعض هذه الاستثمارات في إنجاز المنشآت و كذا اكتساب عدة تجهيزات من شأنها تحسين ظروف الخدمات الصحية و التعليمية؛ كما أدرجت المؤسسة في مخططها التنفيذي للاستثمار الاجتماعي (Management De Investissement Social) إنجاز حوالي 15 ملعب رياضة تم إنجاز 10 منها في نهاية 2007 و بقيت 5 قيد الإنجاز.

2- منشآت السمع البصري Equipement de médiathèques :

يهدف تمكين سكان البلديات النائية من الولوج إلى عالم المعلوماتية تم إعداد عدة دراسات جدوى بغرض تزويد هياكل الميدياتيك بحواسيب؛ و قد تم في هذا السياق توزيع أكثر من 160 حاسوبا بلواحقه على 15 بلدية في 7 ولايات في انتظار تحقيق فضاءات أنترنيت و قاعات إعلام آلي.

3- التجهيزات الطبية Equipements Medicaux :

استفادت بعض البلديات النائية في كل من ولايات بشار و الأغواط و إليزي من مخطط تجهيز قاعات العلاج².

¹ SONATRACH , rapport annuel 2005 pp 80, 81.

² : SONATRACH , rapport annuel 2007 p 83.

المبحث الثالث: تحليل استمارة الدراسة:

يتضمن هذا المبحث تحليلاً للاستبيان الذي حاولنا من خلاله استجلاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي لعاملي مؤسسة سوناطراك، و ذلك من خلال مطالب ثلاث تتناول

- المطلب الأول: عرضاً لمجتمع الدراسة؛
- المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في الاستبيان؛
- المطلب الثالث: تحليل النتائج.

المطلب الأول: عرض مجتمع الدراسة و مميزاته:

تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 160 موظفاً من موظفي مؤسسة سوناطراك و قد تم اختيارهم من مديرية الإنتاج على اعتبار أنها كبرى مديريات الشركة و أهمها على الإطلاق، و قد تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة عن طريق الاتصال المباشر و ذلك في الفترة الممتدة من أكتوبر إلى غاية شهر ديسمبر من سنة 2012 حيث تم الانتقال ميدانياً إلى المديرية الجهوية لحاسي مسعود، و وادي نومر، و حاسي الرمل، و انتهاءً بالمديرية المركزية بالعاصمة.

و قد تم استرجاع 146 استبياناً من أصل 160، تم استبعاد 4 منها لعدم جدية الاستجابة؛ و بذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 142 استبياناً.

الجدول رقم 3-07: خصائص عينة الدراسة:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
81	115	ذكر
19	27	أنثى
100	142	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول أن 81% من عينة الدراسة هم من الذكور و 18% من الإناث ، و هذا راجع في الغالب لأن طبيعة أكثر الاعمال التي تؤدي في الشركة هي في طبيعتها رجالية (الاستكشاف، و العمل في الورشات البترولية، و أعمال الصيانة)؛ و لأن نظام العمل في المديرية الجهوية الموزعة على صحراء الجزائر المترامية الأطراف و التي تحتم على العمال البقاء في مقر العمل مدداً طويلة (28 يوماً) تجعل من الصعوبة بمكان على الإناث ممارسة هذا النوع من الأعمال.

العمر:

الجدول رقم 3-08: أعمار عينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة
بين 20 و 30 سنة	20	14,08
بين 31 و 40 سنة	46	32,39
بين 41 و 50 سنة	62	43,66
أكثر من 50 سنة	14	9,85
المجموع	142	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول أن 14,08 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، و 32,39 % بين 31 و 40 سنة، و 43,66 % بين 41 و 50 سنة في حين أن نسبة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة لا يتعدى 9,85 % و من هذا يمكن القول بأن أكثر من 85,9 % تزيد أعمارهم عن 30 سنة ، و هذا مؤشر على أن عددا كبيرا من أفراد العينة ذا نضج و خبرة تمكنه من الإدلاء بإجابات قد تلامس الواقع من قريب، و تعطي إجابات منطقية و شفافة.

المستوى الدراسي:

الجدول رقم 3-09: المستوى الدراسي لعينة الدراسة

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة
إبتدائي	-	-
متوسط	4	2,82
ثانوي	30	21,13
جامعي	104	73,24
أخرى	4	2,82
المجموع	142	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يبين الجدول أن كل المبحوثين يفوق مستواهم المستوى المتوسط بحيث أن أقل من 3% مستواهم متوسط في حين أن 21,13 % مستواهم ثانوي و 73,24 % مستواهم جامعي ، فأغلب أفراد العينة لديهم مؤهل علمي عالي، و بالتالي

يتوفرون على الكفاءة المطلوبة لإنجاز المهم المنوطة بهم، و هو بالإضافة إلى هذا كله ما يجعل من نتائج الدراسة مقبولة إلى حد كبير حيث يمكنهم فهم و إدراك موضوع الدراسة، و الإجابة على أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

الوظيفة:

الجدول رقم 3-10: الدرجات الوظيفية لعينة الدراسة

الوظيفة	التكرار	النسبة
تحكم	54	38,03
إطار	84	59,15
إطار سامي	4	2,82
المجموع	142	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من الملاحظ أن الأغلبية من أفراد العينة تقع في خانة الإطارات حوالي 60 % و ما يقارب نسبة 40% منهم يقعون في خانة التحكم و هي درجة وظيفية تتطلب تكويناً جامعياً و تقع بين الإطار و المشغل، بينما لا تمثل الأطارات السامية سوى حوالي 3% و هذا يجعل من الإجابات تلامس الواقع كون المجيبين ذوي مستوى و دراية لا بأس بهما.

سنوات الخبرة:

الجدول رقم 3-11: سنوات الخبرة لعينة الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	33	23,24
من 6 إلى 10 سنوات	31	21,83
من 11 إلى 15 سنة	29	20,42
أكثر من 15 سنة	49	34,51
المجموع	142	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الملاحظ في الجدول السابق أن نسبة المبحوثين ذوي الأقدمية في المؤسسة تلامس 50% في حين تبقى النسب الأخرى متقاربة أي حول 30% مع ارتفاعها بالنسبة للعاملين الجدد (أقل من 5 سنوات) و لعل هذا يفسر سياسة جديدة للتوظيف تعتمد على المؤسسة في السنوات الأخيرة و سياستها في إيجاد إطاراتها المستقبلية.

المنطقة:

الجدول رقم 3-12: معدلات الأقدمية في المؤسسة لعينة الدراسة

المنطقة	التكرار	النسبة
حاسي مسعود	30	21,13
وادي نومر	35	24,65
حاسي الرمل	46	32,39
الجزائر	31	21,83
المجموع	142	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من الملاحظ أن عدد المبحوثين في حاسي مسعود و الجزائر العاصمة متقاربة جدا بينما ترتفع في حاسي الرمل و وادي نومر و هذا راجع لتعاون المديرية الجهوية لحاسي الرمل.

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل الاستبيان:

تم إعداد الإستبيان كما يلي:

- إعداد استبيان أولي لغرض جمع البيانات و المعلومات؛
- عرض الاستبيان على المشرف بغرض اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات؛
- تعديل الاستبيان حسب توجيهات المشرف؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم و حذف و إضافة ما يرونه ملائما؛
- إجراء اختبار أولي للاستبيان و تعديله حسب ما يناسب؛
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.
- و قد تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين :

1. الجزء الأول: و يحتوي على البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين مثل: الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة، الخبرة، المنطقة.
2. الجزء الثاني: و يشتمل على مجالين:

أ. المجال الأول: الثقافة التنظيمية و يتكون من 40 فقرة و ينقسم بدوره إلى محاور هي:

- السياسات و الإجراءات؛

- القيم التنظيمية؛
- المعتقدات التنظيمية؛
- التوقعات التنظيمية؛
- الإتجاهات التنظيمية؛
- المعايير و المقاييس.

ب. المجال الثاني: الأداء الوظيفي و يتكون من 24 فقرة

و قد تم اعتماد إجابات الفقرات على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم 3-13: يبين مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق تماما	أوافق	□ أوافق و □ أعارض	أعارض	أعارض تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: وليد عبد الرحمن خالد الفراء تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الاسلامي، إدارة البرامج و الشؤون الخارجية، 1430، ص 29

صدق و ثبات الاستبيان:

للتأكد من صدق و ثبات الاستبيان اعتمدنا على مصدرين:

صدق المحكمين:

عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين تمثلت في مجموعة من الأساتذة بجامعة غارداية و ورقلة، و قد استجبتنا لآرائهم و قمنا بالتعديلات اللازمة من حذف و تعديل على ضوء مقترحاتهم و توصياتهم؛ و بذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه بعد ذلك على العينة المختارة.

ألفا كرومباخ:

استخدمنا طريقة ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان؛ و يدل الجدول الموالي أن معاملات الثبات مرتفعة، و هذا مؤشر يدل على أن محاور تخدم الهدف المتوخى منها؛ و بينها و بين هدف الدراسة علاقة قوية

الجدول رقم 3-14: معاملات الاستبيان

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ للثبات
الأول	الثقافة التنظيمية	40	0,894
الثاني	الأداء الوظيفي	24	0,883
جميع الفقرات		64	0,934

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

المطلب الثالث: تحليل النتائج.

قمنا بتفريغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي النسخة 16 و قد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية و التكرارات؛
- إختبار ألفا كرومباخ؛
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.

الفرع الأول: معامل الارتباط بين متغيري الدراسة: الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي:

لقياس الإرتباط بين متغيري الدراسة قمنا بذلك عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson) و يستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع عندما تتغير قيم المستقل أو العكس؛ و يستخدم في حالة العينات الكبيرة و البيانات الكمية، و يتميز بما يلي:

قيمه تساوي صفر عندما تكون الظاهرتان مستقلتان تماما؛

قيمه موجبة عندما يكون الارتباط طرديا، و يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، و ضعيفا عندما يقترب مقداره من الصفر.

قيمه سالبة عندما يكون الارتباط عكسيا، و يكون الارتباط قويا عندما يقترب من (-1) و يضعف عندما يقترب من الصفر.¹

¹: وليد عبد الرحمن خالد الفزا، مرجع سابق.

الجدول رقم 3-15 ارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي

الارتباط

		total1	total2
مجموع 1	ارتباط بيرسون	1	.745 ^{**}
	معبرة (طرفين)		.000
	N	142	142
المجموع 2	ارتباط بيرسون	.745 ^{**}	1
	معبرة (طرفين)	.000	
	N	142	142

** الارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.01.

من الجدول السابق يتبين لنا أن العلاقة بين المجالين طردية و ذات دلالة إحصائية عالية جدا؛ و يلاحظ أن المحورين (الثقافة التنظيمية) و (الأداء الوظيفي) مرتبطين بشدة.

الفرع الثاني: حساب المتوسط المرجح للإجابات على الأسئلة:

و ذلك حتى تتمكن من معرفة آراء و اتجاهات الباحثين:

المجال الأول: الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم 3-16: محور الثقافة التنظيمية

عبارات المحور الأول: السياسات و الإجراءات	المقياس	أعراض تماما	أعراض	لا أعراض ولا أوافق	أوافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات و العمل المعتمدة في الشركة.	تكرار	18	30	41	13	3.00	1.173	محايد
	نسبة	12,7	21,1	28,9	9,2			
تسهل السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق الشركة.	تكرار	11	20	44	13	3.27	10.65	محايد
	نسبة	7,7	14,1	31	9,2			
هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات و المعتمدة.	تكرار	22	38	36	3	2.77	1.109	محايد
	نسبة	15,5	26,8	25,4	2,1			
تتسم السياسات و الإجراءات المتبعة بالوضوح التام للموظفين	تكرار	29	57	24	3	2.44	1.095	غير موافق
	نسبة	20,4	40,1	16,9	2,1			
تسهل السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق معايير المطلوبة	تكرار	8	37	52	3	2.96	0.933	محايد
	نسبة	5,6	26,1	36,6	2,1			
توفر السياسات و الإجراءات المعتمدة مناخا ملائما مهام و واجبات الموظف.	تكرار	18	48	41	5	2.69	1.053	محايد
	نسبة	12,7	33,8	28,9	3,5			
تساعد السياسات و الإجراءات المتبعة في تعزيز الانتماء للشركة.	تكرار	15	36	47	11	2.92	1.105	محايد
	نسبة	10,6	25,4	33,1	7,7			
نتيجة المحور الأول	تكرار	121	266	285	51	2.7	0.720	محايد
	نسبة	19,4	26,7	28,7	5,1			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول (السياسات و الإجراءات) نجد أنه حصل على 2.7 أي محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي.

و الملاحظ أيضا حسب قيمة الانحراف المعياري (0.72) أن إجابات الباحثين متسقة إلى حد ما و إن كانت تميل إلى التشتت؛ و في هذا دلالة على أن آراء العاملين فيما يتعلق بالسياسات و الإجراءات موحدة إلى حد بعيد.

الجدول رقم 3-18: محاور القيم التنظيمية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق تماما	أوافق	لا أعارض ولا أوافق	أعارض	أعارض تماما	المقياس	عبارات المحور الثاني: القيم التنظيمية
محايد	1.270		13	39	28	36	26	تكرار	تنظر الشركة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الشركة.
			9.2	27.5	19.7	25.4	18.3	نسبة	
غير موافق	1.135	2.49	7	24	29	54	28	تكرار	يوجد حرية في عملية تقييم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات و نظم العمل.
			4.9	16.9	20.4	38	19.7	نسبة	
موافق	1.130	3.65	35	55	27	18	7	تكرار	يتحمل الموظفون الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة الشركة و تلويرها.
			24.6	38.7	19	12.7	4.9	نسبة	
موافق	1.057	3.48	21	58	39	16	8	تكرار	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون و التكامل في إنجاز المهام.
			14.8	40.8	27.5	11.3	5.6	نسبة	
محايد	10216	2.87	14	35	30	44	19	تكرار	يتوفر لدى الموظفين الدافعية الملونة من أجل رفع معدلات النمو حجم الإنتاج الذي يساهم في تحقيق أهداف الشركة.
			9.9	24.6	21.1	31	13.4	نسبة	
محايد	0.908	3.31	5	65	48	17	7	تكرار	يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة الكافيتين على التكيف مع المتغيرات والتلويرات الجديدة.
			3.5	45.8	33.8	12	4.9	نسبة	
محايد	1.145	3.23	18	45	43	23	13	تكرار	يساهم الموظفون في تخفيض حجم التكاليف و زيادة حجم الإيرادات بهدف تحقيق حجم الأرباح المنشود.
			12.7	31.7	30.3	16.2	9.2	نسبة	
موافق	1.055	3.56	25	60	31	21	5	تكرار	يقوم الموظفون بأداء المهام و الواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.
			17.6	42.3	21.8	14.8	3.5	نسبة	
موافق	1.066	3.41	19	56	39	20	8	تكرار	يحافظ الموظفون على ممتلكات الشركة ، مما يساهم في تعزيز مكانة الشركة و تلويرها.
			13.4	39.4	27.5	14.1	5.6	نسبة	
محايد	1.204	3.22	15	59	27	24	17	تكرار	هناك اهتمام من الموظفين باهمية عامل الوقت لإنجاز المهام و الواجبات في الفترة الزمنية المحددة.
			10.6	41.5	19	16.9	12	نسبة	
محايد	1.188	3.01	17	34	39	37	15	تكرار	يلتزم الموظفون بالشركة بمواعيد العمل الرسمية، حسب برنامج الشركة.
			12	23.9	27.5	26.1	10.6	نسبة	
محايد	0.637	3.18	189	530	380	310	153	تكرار	نتيجة المحور الثاني
			12.1	33.9	24.3	19.9	9.8	نسبة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال نتائج الجدول يظهر لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين محايد و هو ما يعكس غياب منظومة القيم التنظيمية بين العاملين في المؤسسة و ذلك راجع إلى عدم وجود شفافية و انسجام بن العمال و الإدارة.

و الملاحظ أيضا أن الإجابات منسجمة و إن كانت تميل نحو التشتت إلى حد ما (0.637) و هذا يدل أن آراء العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية و تخصصاتهم المهنية و مشاركتهم الجهوية متفقون على غياب قيم تنظيمية تحكم ثقافة العاملين التنظيمية.

الجدول رقم 3-19: محور المعتقدات التنظيمية

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق تماما	أوافق	لا أوافق ولا أوافق	أعارض	أعارض تماما	المقياس	عبارات المحور الثالث: المعتقدات التنظيمية
محايد	1.229	3.08	16	47	30	31	18	تكرار	يوجد فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
			11.3	33.1	21.1	21.8	12.7	نسبة	
موافق	1.043	3.46	19	60	39	16	8	تكرار	هناك معتقدات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الكفاءة المطلوبة.
			13.4	42.3	27.5	11.3	16.9	نسبة	
موافق	1.203	3.70	38	62	13	19	10	تكرار	هناك اعتقاد لدى الموظفين بأن نظام الإتصال الإداري المتبع يوفر حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.
			26.8	43.7	9.2	13.4	7	نسبة	
موافق تماما	0.895	4.25	66	57	10	7	2	تكرار	يعتقد الموظفون بضرورة الزيادة في حجم المكافآت و الحوافز و العلاوات السنوية الممنوحة لهم.
			46.5	40.1	7	4.9	1.4	نسبة	
موافق	0.941	3.96	42	69	17	12	2	تكرار	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام و الدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون و التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.
			29.6	48.6	12	8.5	1.4	نسبة	
موافق	0.631	3.69	181	295	109	85	40	تكرار	نتيجة المحور الثالث
			40.4	41.6	15.4	12	7.9	نسبة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط يساوي 3.69 و هو ما يعني أن هناك معتقدات تنظيمية لدى العاملين و أنهم واعون بـ[بيعة أعمالهم].

و حسب قيمة الانحراف المعياري 0.631 فإن إجابات الباحثين منسجمة فيما يتعلق بالمعتقدات التنظيمية على مستوى جميع العاملين بمختلف مشاربهم و مستوياتهم.

الجدول رقم 3-20: محور التوقعات التنظيمية

عبارات المحور الرابع: التوقعات التنظيمية	المقياس	أعارض تماما	أعارض	لا أعارض ولا أوافق	أوافق	أوافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
أتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء و المميز و الذي يحافظ على مكانة الشركة و سمعتها.	تكرار	31	40	31	28	12	2.65	1.256	محايد
	نسبة	21.8	28.2	21.8	19.7	8.5			
توفر الشركة الأمن الوظيفي للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم و القوانين و اللوائح الداخلية للشركة.	تكرار	18	24	25	61	14	3.20	1.212	محايد
	نسبة	12.7	16.9	17.6	43	9.9			
يتوقع المسؤولون بأن يقوم الموظف بكل مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة و القوانين و اللوائح الداخلية للشركة.	تكرار	9	24	43	45	21	3.32	1.113	محايد
	نسبة	6.3	16.9	30.3	31.7	14.8			
تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز و مكافآت.	تكرار	23	55	34	24	6	2.54	1.083	معارض
	نسبة	16.2	38.7	23.9	16.9	4.2			
يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها الشركة من الموظف.	تكرار	9	28	27	57	21	3.37	1.146	محايد
	نسبة	6.3	19.7	19	40.1	14.8			
نتيجة المحور الرابع	تكرار	90	171	160	215	74	3.01	0.686	محايد
	نسبة	12.7	24.1	22.5	30.3	10.4			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول السابق ظهر لنا أن مجموع العاملين محايدون في ما يتعلق بالتوقعات التنظيمية و هذا راجع إلى إحساسهم بأنهم ليسوا جزءا في صناعة قرارات المؤسسة و سياساتها.

كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.686 تعكس انسجام آراء المبحوثين في ما يتعلق بالتوقعات التنظيمية.

الجدول رقم 3-21: محور الاتجاهات التنظيمية

عبارات المحور الخامس: الاتجاهات التنظيمية	المقياس	أعارض تماما	أعارض	لا أعارض ولا أوافق	أوافق	أوافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم و مهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع و الابتكار و تطوير نظم العمل.	تكرار	4	22	37	62	17	3.46	0.987	موافق
	نسبة	2.8	15.5	26.1	43.7	12			
هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات و المتغيرات الجديدة.	تكرار	21	48	32	33	8	2.71	1.146	محايد
	نسبة	14.8	33.8	22.5	23.2	5.6			
تقوم إدارة الشركة باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بمدف تعزيز الموقع التنافسي للشركة .	تكرار	21	35	51	28	7	2.75	1.086	محايد
	نسبة	14.8	24.6	35.9	19.7	4.9			
يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل جيدة مع مسؤوليهم لتحقيق حالة من الانسجام و التوافق مما يساعد على مزيد من التقدم و الانجاز.	تكرار	5	39	39	42	17	3.19	1.078	محايد
	نسبة	3.5	27.3	27.5	29.6	12			
هناك رغبة و ميول لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية و تشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل و القضايا التي تهم الموظفين.	تكرار	5	28	31	64	14	3.38	1.023	محايد
	نسبة	3.5	19.7	21.8	45.1	9.9			
تقوم إدارة الشركة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم الادارية الحوسبية و التقنيات و الأجهزة المتقدمة من أجل إنجاز الأعمال بالكفاءة و السرعة المطلوبة.	تكرار	21	35	27	49	9	2.95	1.228	محايد
	نسبة	14.8	24.6	19	34.5	6.3			
نتيجة المحور الخامس	تكرار	77	207	217	278	72	3.07	0.652	محايد
	نسبة	9	24.2	25.4	32.6	8.4			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

مثل المحاور السابقة فإن الجدول السابق و المتعلق بالاتجاهات التنظيمية يسجل متوسطا ب: 3.07 و هو ما يشي بأن اتجاه العاملين حيال هذا المكون من مكونات الثقافة التنظيمية يميل إلى الحياد و إن اقترب شيئا ما إلى القبول؛ و يعزى هذا إلى غياب الرؤى الاستشرافية لدى العاملين أو لأن هذا المكون لا يدخل ضمن اهتماماتهم كون روح التنافس و التحفيز الايجابي غائبة إلى حد كبير؛ على الأقل حسب آراء العاملين.

و تعكس قيمة الانحراف المعياري 0.652 إنسجام آراء العاملين بشأن هذا المحور و إن كان يميل إلى التشتت نوعا ما.

الجدول رقم 3-22: محاور المعايير و المقاييس

عبارات المحور السادس: المعايير و المقاييس	المقياس	أعارض تماما	أعارض	لا أعارض ولا أوافق	أوافق	أوافق تماما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
تتسم المعايير و المقاييس المعتمدة في الشركة بالوضوح التام لدى الموظفين.	تكرار	21	39	46	32	4	2.71	1.062	محايد
	نسبة	14.8	27.5	32.4	22.5	2.8			
يقوم الموظفون بأداء المهام و الواجبات بـبقا للمعايير و لمقاييس المحددة.	تكرار	11	31	52	44	4	2.99	0.978	محايد
	نسبة	7.7	21.8	36.6	31	2.8			
تقوم إدارة الشركة باتباع المقاييس و المعايير المعتمدة عند إجراء الترقيات و منح العلاوات الوظيفية.	تكرار	35	47	29	27	4	2.42	1.138	معارض
	نسبة	24.6	33.1	20.4	19	2.8			
هناك دراية تامة لدى الموظفين بطبيعة المعايير و المقاييس المعتمدة في الشركة كل حسب بيئته عمله.	تكرار	18	53	27	37	7	2.73	1.129	محايد
	نسبة	12.7	37.3	19	26.1	4.9			
توفر المعايير و المقاييس المعتمدة بالشركة حافزا و مؤشرا لدى الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية.	تكرار	22	51	32	31	6	2.63	1.114	محايد
	نسبة	15.5	35.9	22.5	21.8	4.2			
تتم مراجعة دورية للمعايير و المقاييس المعتمدة في ضوء التطورات و المتغيرات الجديدة.	تكرار	24	42	48	25	3	2.58	1.033	معارض
	نسبة	16.9	29.6	33.8	17.6	2.1			
نتيجة المحور السادس	تكرار	131	263	234	196	28	2.67	0.734	محايد
	نسبة	15.4	30.8	21.8	23	3.3			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

لا يبدو المكون السادس من مكونات الثقافة التنظيمية مختلفا عن سابقه من المكونات في رأي العاملين؛ ذلك أنه بمعدل يلامس 2.67 و هو ما يدل على أن اتجاه العاملين بخصوص هذا المحور محايد و إن كان يميل إلى الرفض شيئا ما؛ و هذا راجع إلى عدم وعي العاملين بالمعايير و المقاييس المعتمدة في تقييم العاملين؛ كونها في رأي العاملين لا تقدم و لا تؤخر أو لأنها جامدة لم يتم تحيينها منذ أمد؛ بل و لا يعتمد عليها و لا يؤخذ بها حاليا.

كما أن قيمة الانحراف المعياري 0.734 تؤكد هذا التوجه و إن كانت تميل إلى التشتت شيئا ما.

المجال الثاني: الأداء الوظيفي:

الجدول رقم 3-23: محور الاداء الوظيفي لدي العاملين

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق تماما	أوافق	لا أعارض ولا أوافق	أعارض	أعارض تماما	المقياس	عبارات المجال الثاني: الأداء الوظيفي
محايد	1.099	3.11	9	54	36	30	13	تكرار	يؤدي الموظفون أعمالهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
			6.3	38	25.4	21.1	9.2	نسبة	
محايد	1.027	3.28	10	60	42	20	10	تكرار	يقوم الموظفون بتأدية أعمالهم بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.
			7	42.3	29.6	14.1	7	نسبة	
محايد	1.089	3.37	18	60	27	31	6	تكرار	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.
			12.7	42.3	19	21.8	4.2	نسبة	
محايد	0.971	2.88	5	35	49	44	9	تكرار	تسهم السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة.
			3.5	24.6	34.5	31	6.3	نسبة	
محايد	1.146	2.71	4	40	35	37	26	تكرار	البرامج التدريبية الدورية التي تقوم بها الشركة كافية في نظرك لمساعدة العاملين في إنجاز مهامهم بالمهارة والكفاءة المطلوبة.
			2.8	28.2	24.6	26.1	18.3	نسبة	
محايد	1.085	3.15	15	42	42	35	8	تكرار	تؤثر القيم السائدة في الشركة على جودة الأداء الوظيفي.
			10.6	29.6	29.6	24.6	5.6	نسبة	
محايد	1.069	3.20	12	53	38	30	9	تكرار	تؤثر الأنماط السلوكية للعاملين في الشركة على الأداء الوظيفي.
			8.5	37.3	26.8	21.1	6.3	نسبة	
محايد	0.961	2.92	6	33	56	38	9	تكرار	تساهم الأنظمة و القوانين المعتمدة في الشركة في تطوير الأداء الوظيفي .
			4.2	23.2	39.4	26.8	6.3	نسبة	
محايد	1.063	3.33	15	59	33	28	7	تكرار	يقوم الموظف باستغلال كافة الموارد المتاحة لديه أثناء أداء وظيفته.
			10.6	41.5	23.2	19.7	4.9	نسبة	
معارض	1.090	2.51	5	25	34	52	26	تكرار	يوجد اهتمام و متابعة من المسؤولين بـ اقتراحات التي يتقدم بها الموظف و الخاصة بجودة الأداء الوظيفي.
			3.5	17.6	23.9	36.6	18.3	نسبة	
محايد	1.173	3.17	15	52	31	30	14	تكرار	يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
			10.6	36.6	21.8	21.1	9.9	نسبة	
محايد	1.045	2.60	4	27	40	50	21	تكرار	هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية لتحسين الأداء الوظيفي.
			2.8	19	28.2	35.2	14.8	نسبة	
محايد	1.000	2.68	0	36	43	44	19	تكرار	هناك متابعة و توجيه مستمر من قبل المسؤولين للموظفين لإنجاز أعمالهم بما يتلاءم مع نظم وقوانين العمل.
			0	25.4	30.3	31	13.4	نسبة	
محايد	0.937	3.27	9	55	47	27	4	تكرار	يؤدي الموظفون المهام و الواجبات الوظيفية طبقا لإجراءات و أنظمة السلامة العامة المعتمدة في الشركة.
			6.3	38.7	33.1	19	2.8	نسبة	
محايد	1.304	2.97	16	45	25	31	25	تكرار	يقبل الموظفون العمل خارج الوقت الرسمي لأجل تحسين الأداء الوظيفي.
			11.3	31.7	17.6	21.8	17.6	نسبة	

معارض	1.008	3.46	16	66	32	23	5	تكرار	هناك معرفة و إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.
			11.3	46.5	22.5	16.2	3.5	نسبة	
محايد	1.064	2.79	6	31	51	35	19	تكرار	يؤثر نظام العقوبات المعتمد في الشركة في تحسين و تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
			4.2	21.8	35.9	24.6	13.4	نسبة	
محايد	1.061	2.64	4	28	46	41	23	تكرار	يقوم نظام تقييم الأداء الوظيفي بتحديد طبيعة و نوعية أداء العامل في الشركة.
			2.8	19.7	32.4	28.9	16.2	نسبة	
معارض	1.056	2.46	1	27	39	44	31	تكرار	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير ووضوعية يمكنها قياس قدرات و مهارات الموظفين.
			0.7	19	27.5	31	21.8	نسبة	
محايد	1.063	2.62	3	31	40	45	23	تكرار	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة و نقاط الضعف لدى الموظف بشكل فعال.
			2.1	21.8	28.2	31.7	16.2	نسبة	
معارض	1.083	2.46	5	20	40	47	30	تكرار	تم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في عملية تحديد البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين .
			3.5	14.1	28.2	33.2	21.1	نسبة	
محايد	1.094	2.72	7	30	40	46	19	تكرار	يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين ذوي التقييم المتدني لتطوير و تحسين أدائهم الوظيفي.
			4.9	21.1	28.2	32.4	13.4	نسبة	
معارض	1.150	2.58	3	38	27	45	29	تكرار	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف.
			2.1	26.8	19	31.7	20.4	نسبة	
معارض	1.011	2.30	3	15	37	54	33	تكرار	تعمل إدارة الشركة باستمرار من أجل تحديث و تطوير نظام تقييم الأداء السنوي ليسهم في عملية التنمية والتطوير الإداري.
			2.1	10.6	26.1	38	23.2	نسبة	
محايد	0.558	2.88	186	1000	963	862	418	تكرار	نتيجة المجال الثاني
			5.1	27.1	2704	26.6	12.3	نسبة	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

جلي جدًا توجه العاملين الذي يعبر الانحراف المعياري 0.558 على انسجام آراء المبحوثين بشأنه و الذي يجمع على عدم ثقة هؤلاء بمنظومة تقييم الأداء الوظيفي لدى المؤسسة.

فمن الواضح للعيان أن الجانب الثاني من الدراسة و المتعلق بالأداء الوظيفي لا يسترعي اهتمام العاملين و لا يحتل مكانا في دائرة اهتماماتهم؛ فالمتوسط المسجل في هذا المجال لا يتعدى 2.88 و هو ما يعني أن اتجاه العاملين حيال هذا الجانب حيادي بل و يقترب من الرفض؛ و هذا راجع إلى عدم ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المعتمد من قبل؛ و لم يتم حتى الآن التوافق على نظام جديد لتقييم الأداء؛ و حتى النظام الجديد للحوافز و الأجور مجمد إلى أجل غير مسمى.

جدير بالذكر أن العمل بالنظام القديم لتقييم الأداء حسب رأي شريحة واسعة من العاملين من مستويات إدارية مختلفة (عمال و إدارات) غير معمول به حاليا؛ و أن المؤسسة قامت باقتناء نظام جديد لتقييم الأداء من إنتاج شركة IBM الشهيرة للبرمجيات، ما لبث أن مات في المهدي لتنفق أموالا طائلة في إعداد النظام الجديد للمكافآت و الأجور و الذي يقوم على المساهمة و الجهد لكنه لم ير النور إلى حد الآن و تم تجميده شهورا قليلة بعد اعتماده جزئيا.

و يعود مصدر هذا العزوف و التبرم من الوضعية الحالية مقارنة إلى العاملين لأنفسهم بنظرائهم في المؤسسات البترولية العالمية العاملة بنفس المنقطة ؛ و ملاحظتهم لوضعيتهم مقارنة بهم على المستوى المادي و التكويني و الاجتماعي و الترفيهي و غير ذلك من الأبعاد.

و من بين الأسباب الأخرى لهذا العزوف نجد عدم إشراك العاملين في صنع قرارات الشركة و عدم أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار؛ و كذا عدم إتاحة فرصة لهم للإبداع؛ في حين أن نظراءهم في الشركات الأخرى يتمتعون بهذه الامتيازات التي تحفزهم و تمنحهم فرصة لتحقيق ذواتهم؛

كما أن صياغة البرامج التدريبية بشكل يخدم أهداف المؤسسة و متابعة هذه البرامج؛

و العمل على رسملة الكفاءات ؛

و لإلغاء الفوارق بين الموظفين في مختلف المستويات الإدارية أثره البارز في تحفيز هؤلاء و شحذ همهم نحو الارتقاء بالمؤسسة و تحقيق أهدافها.

إضافة لما سبق، فإن من بين أسباب هذا التوجه السلبي التعامل مع الموظفين على خلفية التواجد في موقع العمل و ليس على خلفية إنجاز المهام المكلفين بها؛ في حين أن المؤسسات الرائدة تتعامل مع الموظفين بناء على مبدأ الادارة بالأهداف فلا تعير للتوقيت أهمية بقدر ما تهتم بإنجاز الأعمال بكفاءة و إتقان.

إضافة إلى ما سبق؛ فنظام التحفيز و تقييم الأداء في سوناطراك جامد و تكتنفه الكثير من الذاتية؛ خلاف المؤسسات الأخرى التي تعطي للمسؤول هامشا أوسع في مكافأة الموظفين؛ إضافة إلى الموضوعية التي تليق هذا النظام إلى حد بعيد.

خلاصة الفصل:

استعرضنا خلال الفصل تعريفاً بالمؤسسة محل الدراسة و مكانتها ضمن النسيج الاقتصادي الوطني؛ كما تناولنا مختلف متغيرات الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عرض مقتضب لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث؛ لنتقل بعد ذلك إلى أهم جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأسمالها الفكري و التي تظهر جلية وواضحة في مختلف وثائقها المالية للسنوات محلّ الدراسة؛ لنتقل بعد ذلك إلى تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على مختلف مستويات الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة و التي توصلنا إلى أنها ليست في مستوى تلّعات المؤسسة ولا الميزانيات التي رُصدت للرقى برأس المال الفكري للمؤسسة و ذلك راجع إلى غياب الرؤية الواضحة و عدم ثبات سياسات المؤسسة في هذا المجال و التي تتغير بتغير تشكيلة المستوى الاستراتيجي للمؤسسة الذي اتسم بعدم الاستقرار في السنوات التي اعتمدها في دراستنا؛ لنتهي إلى تحليل الاستبيان الذي يمثل الجانب الكيفي من الدراسة و الذي توصلنا من خلاله إلى أنه لا توجد علاقة ذات معنى بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي لعامل سوناطراك على اعتبار أن تقييم الأداء الوظيفي حسب هؤلاء لا يخضع لمقاييس علمية و لا موضوعية مما جعل أغلبهم لا يؤمن بوجود هذه العلاقة أصلاً على الأقل لدى مؤسسة سوناطراك رغم إيمانه بأن العلاقة بينهما جد وطيدة على المستوى النظري و كذا التلّبيقي في المؤسسات البترولية الغربية التي تعتمد الموضوعية و العلمية في تقييم أداء عاملها.

الخاتمة

1. ملخص عام:

إن التحولات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال اليوم من جراء التطور الهائل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، و الذي يجعل ملاحظتها تتغير بسرعة فائقة، تحتم على المنظمات أن تتخذ من الإجراءات و التدابير ما يجعلها تواكب هذه التغيرات المتسارعة و تقف في وجه موجات المنافسة العاتية و التي يمكنها أن تحول منظمات أعمال عملاقة إلى لاشيء في ظرف وجيز، و لن يتسنى لها ذلك دون أن تمتلك رأس مال فكري قوي و متجانس و متماسك يمكن أن يستبق أية هزات محتملة يمكنها أن تحرق بالمنظمة.

و قد حاولنا من خلال بحثنا هذا دراسة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و أداء المنظمة؛ و ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في صدر البحث، و بغية الإحاطة بجوانب الموضوع، قسمنا بتقسيم البحث إلى قسمين:

1. قسم نظري: و قد قسمناه إلى فصلين:

- يتناول الفصل الأول محاولة الإحاطة بالتساؤلات التي تتناول الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري و طرق قياسه و أهم نظريات الاستثمار فيه؛
- فيم يتناول الفصل الثاني الشقَّ المتعلق بالإجابة على التساؤلات التي تبحث علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بالأداء.

2. قسم تطبيقي: و يقع في فصل حاولنا في ثناياه إسقاط المفاهيم النظرية التي تم التطرق

إليها في القسم النظري على واقع الحال في مؤسسة سوناطراك من خلال رصد و تقييم أهم مؤشرات الأداء بالمؤسسة و أهم أوجه الاستثمار في رأس المال الفكري بها و أثر ذلك على مستويات الأداء بها كميًّا من خلال المؤشرات الكمية للأداء و كميًّا من خلال استجلاء العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء الوظيفي حسب رأى العاملين بها.

و توصلنا إلى جملة نتائج منها أنه يمكن تحقيق أداء عال و متميز للمؤسسة من خلال:

- امتلاكها لرأس مال بشري يملك من المهارات ما يجعله قادرا على رفع التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمة ألا و هو البقاء في السوق و المحافظة على المكانة إن لم نقل اكتساب مساحات إضافية في سوق المنافسة، و ذلك عن طريق تنميته و الاستثمار فيه بحيث يمكنه التعامل بسهولة مع التكنولوجيات الحديثة التي أصبحت سمة تميز معظم وسائل الإنتاج، و تعهده بالتحفيز و كل ما من شأنه أن يقوي لديه ثقافة المنظمة روح الانتماء لها بحيث تصبح أهدافه الشخصية مستغرقة في أهداف المنظمة مستغرقة رؤيتها متسقة تماما مع رؤيته، مما يطمئن المنظمة تماما عليه و يجعلها في مأمن من كل ما من شأنه إن يحدث لديها ما يصطلح عليه بنزيف الكفاءات، و هو من أكبر ما يواجه منظمات الأعمال الحديثة من تحديات و مخاطر؛

• حياة المنظمة لنظام معلومات قوي و حديث و فعال يمكن من خلاله رصد كل التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية بل وفي محيطها الخارجي أيضا، نظام معلومات يمكنه أن يمد مختلف المستويات الإدارية للمنظمة بالبيانات و بالمعطيات و المعلومات التي يساعد متخذي القرار في المنظمة على اتخاذ قرارات صحيحة تصب في مصلحة المنظمة و تساهم في تحقيق أهدافها، و أن يكون هناك تكامل و اتصال دائم بين مختلف النظم الفرعية لنظام المعلومات هذا بحيث يمكن لأي نظام فرعي أن يستقي ما يحتاجه من بيانات من الأنظمة الفرعية الأخرى، مما يحقق للمنظمة مزية كبرى تتمثل في اتساق القرارات و بالتالي تناقص هامش الخطأ بسبب انسجام البيانات و المعلومات و وحدوية مصادرها، و هذا ما يمكن تحقيقه عن طريق تفعيل الشبكة الداخلية للمنظمة و التي أصبحت متطلبا رئيسيا لمنظمات الأعمال في عصر الاقتصاد الرقمي أو الاقتصاد المبني على المعرفة؛

• استحوذت الشركة على حصة سوقية كبيرة، و لن تتمكن من تحقيق ذلك دون أن تكون لديها علاقات متميزة مع بيئتها الخارجية بما تحتويه من زبائن و موردين و متعاملين آخرين، و يمكنها تحقيق هذه الميزة عن طريق ما يسمى بتسيير علاقة الزبون (CRM) و الذي يدخل ضمن مكونات نظام المعلومات للمنظمة.

و في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح ينظر إلى الأصول اللامادية على أنها أصول حقيقية تفوق قيمتها رأس المال المادي. فمن أهم مظاهر الاقتصاد المبني على المعرفة بروز نظريات تتبنى المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، و ظهور نظرية رأس المال البشري و التي تقوم على افتراض أن الأفراد يختلفون تبعا للاستثمار في مهاراتهم و قدراتهم و طرح المنظرون و رواد الفكر التسييري عدة آراء تطالب باعتبار النفقات المخصصة لتنمية الموارد البشرية كاستثمار لا كتكلفة، ذلك أن العائد المحقق من جراء الاستثمار في رأس المال البشري يتمثل في تحسين مهارات و قدرات الأفراد و التي لها أثر مباشر على إنتاجيتهم، من هنا صار ينظر إلى الفرد على أنه من أصول المنظمة، بل و أصبح بالإمكان تسعيره و تحديد قيمته كما تسير المحفظة المالية.

إن المنظمة لا يمكنها مجال أن تنمي من تنافسيتها دون المرور بالاستثمار في رأس المال الفكري بشكل فعال، فلم تعد القدرة المادية للمنظمات معيارا وحيدا يعتمد في تنافس المنظمات، بل أصبح يعتمد على كفاءة رأس المال الفكري.

2. نتائج الدراسة:

توصلنا في ختام هذه الدراسة إلى نتائج يمكن إجمالها في ما يلي:

• إن من أبرز ما نتج عن التحولات التي عرفتها و تعرفها بيئة الأعمال، ذلك الاهتمام المتنامي بالموارد اللامادية للمنظمة بدء بالعنصر البشري، و انتهاء بتسيير العلاقة مع الزبون (CRM) و تسيير سلاسل الامداد (SCM)، مروراً بنظام المعلومات و الشبكات الداخلية التي تربط مختلف مصالح و مستويات المنظمة، الشيء الذي يرقى برأس المال الفكري و الذي هو محصلة ما سبق الإشارة إليه، ليجعله على هرم اهتمامات المنظمة، مما يعطيها إمكانية أكبر في النمو و التوسع و التطور أسرع من ذي قبل؛

- إن الاستثمار في رأس المال الفكري بكل مكوناته يعتبر مفتاحا لتحقيق أهداف المنظمات و نجاح برامجها التي تسعى إلى تحقيقها؛
- أصبحت الموارد اللامادية المتغير الرئيسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد و صياغة أهداف و استراتيجيات المنظمات اليوم؛ كما أنه أصبح من أهم عناصر الميزة التنافسية و ذلك من خلال الإعداد الجيد للعاملين، و الاختيار الأنسب لأنظمة المعلومات، و كذا التموّج بشكل ذكي في البيئة الخارجية للمنظمة؛
- من أهم أسباب فشل الكثير من المنظمات جمودها و اقتصرها على الأساليب التسييرية التقليدية و عدم التفاتها إلى أهمية رأس المال الفكري و الاستثمار في تنميته كرهان رابح لنجاحها و تطورها؛
- إن الاهتمام برأس المال الفكري أصبح ضرورة حياة لأي منظمة من المنظمات، طالما أنها تحرص على الحفاظ على كيانها في المستقبل، لأنه لا يمكنها تحقيق التطور و التوازن في مقومات حركاتها تبعا للتطورات المتسارعة حولها إذا لم تدرك قدرة رأس المال الفكري على إعطاءها تلك الميزة.
- إن إدارة المعرفة و التي يعنى بشكل أساسي بتسيير المعارف و نشرها في المؤسسة بعد جمعها و تبويبها و تخزينها؛ و كذا العمل على رسملة الكفاءات (Capitalisation des compétences)، تدخل في صلب إدارة رأس المال الفكري.

3. إختبار الفرضيات:

1.1 القسم النظري:

- تعرف بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة تحولات جذرية أهمها التحول من الاعتماد على التكنولوجيا و اقتصاديات الحجم إلى المعلومات و المعارف في التوسع و الاستحواذ على حصة سوقية أكبر، و تحول الاقتصاد من اقتصاد قائم على التكنولوجيا إلى ما يصطلح عنه بالاقتصاد المبني على المعرفة، و الذي تحتل الأصول اللامادية فيه حصة الأسد في تقييم منظمات الأعمال؛
- إن الاهتمام برأس المال الفكري و العمل على تنميته و الاستثمار فيه حلقة هامة في مدخل إدارة الجودة الشاملة و التي تعتبر أساسا في تنمية موارد المنظمة بشكل عام، فإدارة الجودة الشاملة هي مفهوم يجب أن ينتشر في كافة مكونات المنظمة ملموسة كانت أو أثيرية و في هذا دلالة واضحة على أن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و تنمية رأس المال الفكري علاقة تبادلية و دائرية، فهما وجهان لعملة واحدة هي النجاح و التطوير و التميز للمؤسسة الاقتصادية؛
- أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد اللامادية من منطلق الموارد إلى منطلق رأس المال، و أصبح رأس المال الفكري هو المورد الحقيقي لنجاح و تفوق المنظمات لما يملكه من إمكانات و قدرات، بينما تحولت باقي الموارد المادية الأخرى إلى مجرد عوامل مساعدة.

- أصبح من الضروري التأكيد على أن الموارد اللاملموسة هي أهم الأصول بالمؤسسة الاقتصادية، و هي المورد الحقيقي الذي يولد الطاقات الكامنة و يبدع و يبتكر و يدير الأصول المادية الأخرى بالمؤسسة.
- بناء على ما سبق، نتحقق لنا صحة الفرضية الأولى
- هناك عدة مداخل اعتمدها المنظرون في عملية قياس رأس المال الفكري، و تختلف هذه المداخل باختلاف المقاربات التي تناول المنظرون رأس المال الفكري من خلالها، فهناك من اعتمد طريقة بطاقة الأداء المتوازن و هي عبارة عن لوحة قيادة حديثة تختلف عن التقليدية التي كانت تعتمد من قبل مراقبي التسيير في المنظمات و تشمل جوانب أربعة تتمثل في المجال المالي، و مجال العمليات الداخلية للمنظمة، و مجال السوق و العمليات، و أخيراً مجال التعلم؛
- و هناك من اعتمد مدخل القيمة المضافة و الذي يركز على كون القيمة الاقتصادية المضافة تعتمد في توليدها على رأس المال الفكري؛
- فيما اعتمد بعض المنظرين الأساليب التي تعتمد على الحسابات مثل مدخل القيمة السوقية، و مدخل Tobin's Q ؛
- و اعتمد آخرون على القيمة المحسوبة للاماديات و التي تتبنى متوسط العائد على الاستثمارات؛
- و اعتمد منظرون آخرون مدخل الربط بين الأصول و الأرباح.
- و هناك من اعتمد طرقاً تعتمد على قياس رأس المال البشري كونه حجر الزاوية في رأس المال الفكري؛
- من كل ما سبق يمكن لنا أن نستشف أن المنظرين لمك يتفقوا على طريقة محددة و أسلوب موحد لقياس رأس المال الفكري بالنظر لاختلاف الزوايا التي ينظر بها أصحاب مختلف المقاربات التي تناولت رأس المال الفكري؛
- إن المعلومات التي يحتاجها المسير لقياس رأس المال الفكري تختلف باختلاف الأسلوب المتبع في القياس؛
- يتطلب كل أسلوب من أساليب القياس توفر معلومات بعينها؛
- يُعتبر توفر هذه المعلومات و دقتها و ملاءمتها محددات رئيسية في اختيار الأسلوب المعتمد لقياس رأس المال الفكري؛
- مما سبق تثبت لنا صحة الفرضية الثانية.

و من خلال الدراسة النظرية للعلاقة التي تربط رأس المال الفكري بأداء المنظمة توصلنا إلى أن:

- رأس المال الفكري أصبح من أهم محددات الأداء المتميز للمنظمات؛
- أصبح رأس المال الفكري يمثل أهم ميزة تنافسية تراهن عليها منظمات الأعمال الحديثة و تعمل على استدامتها؛
- يمكن لنخبة العاملين أن يرتقوا بأداء المنظمة إلى أعلى المستويات؛
- يمكن للمنظمات التي تمتلك أنظمة معلومات حديثة و فعالة أن تحقق مستويات قياسية من الأداء؛
- يمكن للمنظمات التي تحوز على أنظمة لتسيير العلاقة بالزبون و كذا سلاسل إمداد SCM, CRM ذات مواصفات جيدة أن ترتقي بمستويات أدائها على منافسيها؛
- إن الاستثمار في رأس المال الفكري يعني الاستثمار في مكوناته كلاً على حده؛

- إن الإستثمار في رأس المال البشري ينتج للمنظمة أفراد ذوي دراية و معرفة تمكنهم من التعامل مع المحتويات المعرفية التي أصبحت تطبع أدوات الإنتاج الحالي، وكذا التحلي بثقافة تنظيمية تعزز ولاءهم و انتماءهم لها مما يزيد وبشكل جلي في أدائهم الوظيفي و هذا سيؤثر بطبيعة الحال على الأداء العام للمنظمة؛
- و الاستثمار في رأس المال الهيكلي يعني امتلاك المنظمة لنظام معلومات حديث و فعّال يعطي لمتخذي القرار في مختلف مستويات اتخاذ القرار معطيات و معلومات كافية و ذات ملاءمة تمكنهم من اتخاذ قرارات صائبة و التنبؤ بمستقبل المنظمة في مختلف المجالات إضافة إلى شبكة داخلية تجعل من حركة المعلومات بين مختلف أنحاء المنظمة سلسة و سريعة مما يسهل في سيرورة الأعمال و زيادة التنسيق بين مختلف وظائف المنظمة مما يزيد في فعاليتها وبالتالي في أداء المنظمة؛
- و الاستثمار في رأس المال الزبوني يجعل من المنظمة على دراية تامة و آنية بكل ما يحدث في محيطها الخارجي مما ييسر أمامها تسيير عملياتها الداخلية بما يخدم أهدافها؛ و تسيير العلاقة بالزبون يجنب المنظمة الكثير من ضياع الوقت في استلام و تسليم الطلبات و المواد الأولية من الموردين و الزبائن، و هذا في حد ذاته قيمة مضافة لا يُستهان بها تعزز الأداء العام للمنظمة.
- مما سبق نستنتج صحة الفرضية الثالثة.

1.2 القسم التطبيقي:

- منذ منتصف العقد الأول من الألفية الثالثة إتخذت سوناطراك سياسة جديدة تمثلت في تبني الأساليب التسييرية الحديثة حتى يتسنى لها مواكبة التحولات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية على اعتبار أنها منظمة ذات بعد عالمي و للحفاظ على مكانتها بين نظيراتها من المنظمات البترولية الكبرى فقد استثمرت و بشكل واضح في مواردها البشرية، و بنت شبكة داخلية تربط مختلف أرجائها التي تمتد على رقعة تكاد تستوعب مجمل مساحة التراب الوطني، و استثمرت في شراء الكثير من البرمجيات المتخصصة في تسيير بعض العمليات مثل إدارة الصيانة المحوسبة (GMAO)، و طورت عن طريق إطاراتها عدة برمجيات مثل المالية المحوسبة (GFAO) و تسيير المخزونات المحوسب و أهم من ذلك البرنامج الذي يعد من مفاخر المؤسسة و هو برنامج تسيير الموارد البشرية (RESHUM) و الذي تم إنجازه هو الآخر بكفاءات ذاتية صرفة إضافة إلى عدة محاولات لتحسين مختلف عمليات المؤسسة ؛ و تسجل المؤسسة كل سنة جوائز تمنحها للعمال النابغين و الذين يساهمون في تدنية التكاليف في مختلف عمليات المؤسسة من خلال ما يقدمونه من حلول و اختراعات...
- رغم أن هناك علاقة تلازم متينة أظهرتها الدراسة التي قمنا بها للاستبيان من خلال بنية الأسئلة، إلا أن نتائج الإجابة على الاستبيان أظهرت عزوفا كبيرا من طرف العاملين عن كل ما يتعلق بالثقافة التنظيمية أو الأداء الوظيفي فهم يرون أن تقييم الأداء الوظيفي بعيد كل البعد عن المعايير العلمية و الموضوعية التي ينبغي أن يتقيد بها هذه العملية و هو ما ينفي الفرضية الرابعة.

و على الرغم من أن المؤسسة محل الدراسة دفعت أموالاً طائلة في سبيل تأهيل رأس مالها الفكري إلا أن النتائج كانت لحد ما ضئيلة خصوصاً على مستوى رأس المال البشري و ذلك لأسباب أهمها

- عدم وجود سياسة واضحة للتدريب و حتى و إن ظهرت كذلك على الوثائق فليس هناك متابعة لنتائج التدريب و التكوين؛
- المبالغة في تكاليف التدريب و التكوين التي ترهق كاهل المؤسسة و التي تغطيها حجم الشركة و رقم أعمالها فلا تظهر للملاحظ؛
- عدم اقتناع العاملين بمحتوى التدريب الذي يتلقونه و اتخاذهم من مُدَدِ التدريب فترات راحة تضاف للعطل؛
- عدم وجود استمرارية و رتابة و عمق في عملية التدريب و التكوين مما يفقدها فاعليتها؛
- عدم إشراك المستويات التشغيلية في وضع البرامج التدريبية مما يفقدها جدواها؛
- لا يأخذ التكوين الأهمية المنوطة به فإنه على المستوى الفعلي يكون العمل مقدماً على التكوين؛
- عدم اختيار العمال الذين يحتاجون إلى التكوين؛
- تزخر سوناطراك برأس مال فكري هام إلا أنه يحتاج إلى ترميم، و لأنه حسب آراء الكثير من العمال الذين التقيناهم في إطار الدراسة الميدانية لا يحظى بالاهتمام اللازم ما يجعله عرضة للاضمحلال و سبب كل هذا حسب آرائهم:

- غياب ثقافة المؤسسة؛
- عدم ترميم أبحاث العمال النابغين؛
- عدم وجود تحفيز حقيقي و فعال للعاملين؛
- عدم ترميم الرصيد العلمي للعمال أمام الشركاء الأجانب؛
- عدم وجود سياسة واضحة لاستقطاب الكفاءات التي بإمكانها إفادة المؤسسة؛
- عدم وضع حد لتزيف الكفاءات الذي يحدث على مرأى و مسمع من مسؤولي المؤسسة.

- من كل ما سبق يمكننا أن ننفي الفرضية الخامسة و أن التطور الإيجابي الحاصل في مكانة مؤسسة سوناطراك على الصعيد الدولي مرده بالدرجة الأولى إلى حجم الاستثمارات و كذا إلى حجم الإنتاج إضافة إلى اسعار البترول المرتفعة نسبياً خلال فترة الدراسة بفعل التطورات الحاصلة في السوق البترولية الدولية.

4. الاقتراحات و التوصيات:

- من النتائج السابقة، نتقدم بالتوصيات التالية لمؤسسة سوناطراك:
بالنظر إلى الرهانات و التحديات التي تواجه سوناطراك، فإنه من الواجب زيادة الاهتمام برأس المال الفكري و إعطائه المكانة اللائقة به على هرم الأولويات الحيوية للمؤسسة؛
- الاهتمام بالموارد البشري، و من ثم إعطاء وظيفة تسيير الموارد البشرية مكانتها الحقيقية على رأس وظائف المؤسسة، و مسيري الموارد البشرية بالقدرات و المهارات الكافية التي تمكنهم من ممارسة مهامهم بكفاءة و فعالية، و جذب الأفراد ذوي الكفاءات العالية و المحافظة على مخزونها من الإطارات عن طريق وضع سد منيع أمام هجرة الكفاءات؛
- العمل على تفعيل نظام المعلومات للمنظمة و ذلك بمد جسور بين مختلف أنظمة المعلومات الفرعية الموجودة بغرض توحيد المعلومات و الرفع من كفاءة العمليات و من ثم الرفع من أداء المؤسسة؛
- العمل على إيجاد جو من التنافس بين العاملين و إيجاد آليات تحفزهم على الإبداع و الابتكار و ذلك عن طريق استحداث مجتمعات التعلم و الذي يعمل بها في نطاق جد ضيق؛
- العمل على ربط الأجيال الجديدة من الإطارات بالإطارات القديمة التي تتوفر على الخبرة و الكفاءة بغية المحافظة على المستوى المعرفي للمؤسسة و الاتجاه به تصاعدياً؛
- الاستفادة من وجود شركات عالمية تمارس في نفس النشاط في إجراء عمليات معايرة نموذجية مع المؤسسات الرائدة منها بغية الاستفادة من الإيجابيات و سد الإختلالات.

5. آفاق الدراسة:

إن هذه الدراسة و التي حاولت معالجة موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري و علاقته بأداء المنظمة من خلال الإشكالية المطروحة في المقدمة، تبقى مجرد محاولة للخوض في موضوع يبلغ مداه مدّ البصر لذا فإنه يمكن اعتباره فتحاً لشهية الباحثين للغوص في هذا المجال من خلال تناوله من زوايا أخرى و جوانب مختلفة، و عليه، فإننا نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محل بحث في قادم الأيام:

- علاقة رأس المال الفكري و إدارة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- قياس إنتاجية العمل المعرفي في المؤسسة الاقتصادية؛
- المؤسسة الاقتصادية الحديثة و مجتمع المعرفة؛
- الثقافة التنظيمية و دورها في تنمية الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 1999،
2. وليد عبد الرحمن خالد الفراتي تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS ،الندوة العالمية للشباب الاسلامي،
3. إدارة البرامج و الشؤون الخارجية،1430
4. أحمد أنور بدر، هل يمكن تتحول الأفكار إلى رأس مال دراسة في مداخل و مكونات و منظورات و أدوار رأس المال الفكري في إدارة المعرفة،
5. مجلة مكتبة فهد الوطنية ،مج 16، ع 2، يونيو-نوفمبر 2010
6. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية-مؤسسة الإخوة الأشقاء للابحاث، القاهرة، مصر 1998
7. ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003
8. رابوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية ، الدار الجامعية، 2002
9. عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005
10. محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، مركز التنمية الإدارية المعاصرة، مصر،1998
11. محسن أحمد الحضيري ، إقتصاد المعرفة ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2001
12. على السلمي ، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل بالمعلومات، مجلة الإدارة، المجلد التاسع، مصر 1976
13. على السلمي ، تطوير أداء و تجديد المنظمات ،مصر دار قباء للابحاث والنشر والتوزيع ، 1998
14. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، القاهرة، 2000
15. عبد الرحمن بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ندوة الرؤية المستقبلية
16. للإقتصاد السعودي حتى عام 1440، الرياض، أكتوبر 2002،
17. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال؛ إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 128.
18. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج، عمان 2007،
19. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان المؤسسة الأولى، 2000،
20. سعيد فنيس ، باطرفي وعلي بن عثمان ، " الهندسة القيمة في الأجهزة الحكومية - واقع وجدوى التطبيق " ندوة الهندسة القيمة- واقع وجدوى التطبيق ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، . 1997
21. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للابحاث والنشر، الإسكندرية، 1999

22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بلاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة
23. عادل حرشوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه،
24. المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2007 ، القاهرة

2. البحوث الجامعية:

25. حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.
26. محمد حباينة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه من جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2011/2012، غير منشورة
27. أسعد أحمد محمد عكاشة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي : دراسة تجريبية على شركة الاتصالات Patel في فلسطين " مذكرة ماجستير من الجامعة الإسلامية بغزة نوقشت و أجازت سنة 2008
28. نبق بوبكر، الاستثمار في الموارد البشرية "التدريب" دراسة حالة Sonatrach DMN Laghouat ، مذكرة ماجستير من جامعة الجزائر سنة 2003
29. إبراهيم بوجلال، حميد بوزيد، طاهر معلل الله، تقييم أداء الأفراد ودوره في تحسين الخدمات - حالة مخبر الأشغال العمومية للجنوب LTPS، مذكرة تدخل ضمن متلبات نيل شهادة الليسانس إدارة أعمال، المعهد الوطني للتجارة - ملحق متليلي - دفعة جوان 2003
30. نور الدين طالب أحمد، إدارة المعرفة و أثرها على أداء المنظمة، مذكرة تدخل ضمن متلبات نيل شهادة الليسانس إدارة أعمال، المعهد الوطني للتجارة - ملحق متليل 2008 غير منشورة

3. البحوث و الملتقيات العلمية:

32. ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل، 2004
34. منية خليفة، أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
36. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

38. وهيبه بن داوية، أمينة المجددي بو زينة، متلبلبات القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري و أثره على القوائم المالية لمنظمات الأعمال،، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
40. محمد زبير، شوقي جدي، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة مستدامة، الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
42. فيروز زروخي، كتنز سكر، دور رأس المال الفكري في تحقي الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
44. عثمان بو زيان، دياب زقاي، مداخل و طرق تقييم و قياس رأس المال الفكري في المنظمات،، الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،
46. وهيبه سراج، عبد الحميد ستي، أساليب و سياسات الاستثمار في رأس المال الفكري،، الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، مرجع سابق
48. حريري بو شعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري و دوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
50. عبد الله بن صالح و سحنون بو نعجة، أساليب القياس و الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
52. أحمد ضيف، محمد شتوح، الموارد الفكرية و المعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
54. غياط شريف، فيروز رجال، رأس المال الفكري و دوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة
56. يوسف أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"
58. نور الدين أحمد فايد، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
60. ظاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية و القياس و الإفصاح، ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
62. سليمان بلعور، عبد اللطيف مصيلفي، إعادة الهندسة مدخلا للأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
64. عمر ايت مختار، رأس المال الفكري العربي في عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال "الواقع و الآفاق"، ملتقى المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي
66. عبد المليك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات

- و الحكومات، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، 08-09 مارس 2005
68. هند مهداوي، رفيقة صباغ، دور رأس المال الفكري في الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية داخل منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة
70. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 09، 08 مارس 2005
72. مراد ناصر، دور الإستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الإقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية
74. قدور بن نافلة، عمر عبو، أهمية توجه المنظمات إلى الاستثمار في رأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية
76. نصر الدين بن نذير و مصطفى بدوي، رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب، البليلة، يومي 13، 14 ماي 2008
78. منير نوري، تنمية و تدريب الموارد البشرية كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال التوصيات و المتطلبات، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية
80. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، ورقة مقدمة للملتقى الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 22 و 23 نوفمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مخبر أداء المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة
81. عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001

4. المجلات و الدوريات:

82. : التقرير المالي لمؤسسة سوناطراك سنة 2010
83. التقرير المالي لمؤسسة سوناطراك سنة 2007
84. تقرير الأمم المتحدة للتجارة و التنمية ، إقتصاد المعلومات ، نيويورك ، 2005
85. عمر عزاوي، إدارة الجودة الشاملة، محاضرة مقدمة في مقياس تسيير النوعية، المعهد الوطني للتجارة، ملحق متليلي سابقا، السنة الجامعية 2007/2008
86. مجلة سوناطراك ، مجلة دورية تصدر عن شركة سوناطراك، العدد 18 ، الجزائر ، جوان 2006 ،

5. البرامج

87. برنامج مايكروسوفت إكسل 2007
88. برنامج الإحصائي SPSS النسخة 16

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Livres :

89. Mie Augier, David J. Teece , An Economics Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting, Edited by B e r n a rd M a r r, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005
90. Inès BOUDEN & Jean-François CASTA, L'identification du capital immatériel dans les états financiers :problématique et enjeux, , Capital immatériel, stratégies et performances économiques, P-V Ngobo (Ed.), Economica, à paraître 2012, halshs-00679575, version 1 - 16 Mar 2012
91. Baruch Lev, Leandro Cañibano, Bernard Marr, An Accounting Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital
92. Brilman.Jean, « Les meilleures pratiques du Management au cœur des entreprises », 3ème édition, Editions d'Organisatio, Paris, 2000
93. Andriessen, Daniel, Making sense of intellectual capital : designing a method for the valuation of intangibles, Elsevier Butterworth-Heinemann Burlington, USA, 2004
94. Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Editions Harmattan, Paris, 1999,
95. Lisa Fernström, A Marketing Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital
96. Jean- Marc Gallaire, Les outils de la performance, ,Eylor, Edition d'Organisation,Paris cedex,2008
97. H.M Hamady, Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia, PH.S this is University of strathclyde-Glasgow, 1975
98. Joe Peppard ,An Information systems Perspective on Intellectual capital, perspectives on Intellectual capital
99. Stewart, T. A., Intellectual capital, The new wealth of Organizations, Doubleday, New York,1997
- 100.Sudi Sudarsanam , Ghulam Sorwar, Bernard Marr, A Finance Perspective on Intellectual Capital, Perspectives on Intellectual Capital
101. Vasselaer. Michel, « Le pilotage d'entreprise : Des outils pour gérer la performance future », édition PubliUnion, Paris, 1997,

102. Anthony Wall, Robert Kirk and Gary Martin, Intellectual Capital – Measuring the Immeasurable

2. Theses & memories

103. M. Bouhali La déperdition des compétences de Sonatrach, les causes et les remèdes
MBA de MDI avec EDHEC Business school 2008

104. H. Aberhouche & autres, Un système de management de la performance, reposant sur le seul levier de la rémunération peut-il, à lui seul porter tout un projet d'entreprise ?
MBA de MDI avec EDHEC Business school 2008

105. D. Ben abbou Management du savoir et développement des compétences à l'heure des TIC
PHD Univ de Tlemcene 2007

3. Articles :

106. Abdullatif SALAH and Fauziah; SELAMAT; Intellectual Capital Management in Malaysian Public Listed Companies ; INTERNATIONAL REVIEW OF BUSINESS RESEARCH PAPERS

107. Christopher D. Inter & David F. Larcker , Coming up short on non financial measurement , Harvard university, November 2003. Harvard Business Review, www.hbr.org

108. F.F. Reichheld & P. Shefter, E-Loyalty, HBR, Vol 78, No4, July-Aug. 2000

109. RS Kaplan ; D.P Norton ; The Balanced Scorecard , Harvard Business School Press, Boston , 1996

110. Don Tapscott & all, Digital capital, Harvard business school press, Boston, 2000

4. Revues:

111. Equipe projet, Amélioration et actualisation des politiques RH, la revue ressources humaines, N°3, septembre 2004

112. lettre d'information-DCG/RH, N24 , Emergence: préparation de la relève aux postes de management clé du groupe SONATRACH, RH info , décembre 2007

113. M.C, Amélioration et actualisation des politiques R H, La revue ressources humaines ; n°7, août 2005

114. M. Ketfi, Proget Système d'Information: un outil stratégique pour Sonatrach, revue Rh

5. Rapports

- 115.SONATRACH , rapport annuel 2005
- 116.SONATRACH, Rapport annuel 2006
- 117.SONATRACH, Rapport annuel 2007

6. Sites web:

- 118. www.wedb.net/.../capital_intelectual_modelsoficv,
- 119. http://cigref.typepad.fr/cigref_presse/CommuniquesContainer/CP-2006-09-25-Capital-Immateriel.pdf consulté le 22/01/2012
- 120. Christopher D Ittner & david F Larcker, Coming up short on nonfinancial performance measurement,Harvard Business Review, available on www.hbr.org
- 121. Durand.Chritophe, www.Culture-entreprise.fr, p04-08, 13/11/2012
- 122. <http://knol.google.comithop3mth/4>
- 123. <http://ww.hrdiscussion.com/hr4422.html>
- 124. <http://www.alukah.net/Culture>
- 125. <http://www.alyaseer.net>
- 126. <http://www.sonatrach.dz>
- 127. <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Intangiblesmethods.htm>

الملاحق

الملحق 5: الاستبيان باللغة العربية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



إستبيان



يندرج هذا الاستبيان ضمن مستلزمات إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص أنظمة المعلومات و مراقبة التسيير بعنوان:

" تطوير رأس المال الفكري و دوره في تحسين أداء المنظمة؛ دراسة حالة مؤسسة سوناطراك "

من إعداد الطالب : نور الدين طالب أحمد. و يهدف الاستبيان إلى قياس مدى ارتباط الثقافة

التنظيمية مع الاداء الوظيفي.

نعلم سيادتكم أن الاستبيان شخصي و سري؛ لذا أرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة

وذلك بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم و عدم كتابة إسمكم على الوثيقة.

تكرموا بقبول شكري الجزيل لكم على تعاونكم.

الطالب: ن. طالب أحمد.

المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر

أنثى

الفئة العمرية :

ما بين 20 و 30 سنة

ما بين 31 و 40 سنة

ما بين 41 و 50 سنة

أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

أخرى.....

* الوظيفة الحالية : إداري

..... تقني

.....

* سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

1. الثقافة التنظيمية¹

1. السياسات و الإجراءات²

أعترض تماما	أعترض	لا أعارض ولا أوافق	أوافق	أوافق تماما

1	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات و إجراءات العمل المعتمدة في الشركة.
2	تسهم السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف الشركة.
3	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات و السياسات المعتمدة.
4	تتسم السياسات و الإجراءات المتبعة بالوضوح التام لدى الموظفين
5	تسهم السياسات و الإجراءات المتبعة في تحقيق معايير الجودة المطلوبة
6	توفر السياسات و الإجراءات المعتمدة مناخا ملائما لتنفيذ مهام و واجبات الموظف.
7	تساعد السياسات و الإجراءات المتبعة في تعزيز الولاء و الانتماء للشركة.

2. القيم التنظيمية

أعترض تماما	أعترض	لا أعارض ولا أوافق	أوافق	أوافق تماما

8	تنظر الشركة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة في الشركة.
9	يوجد حرية في عملية تقييم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات و نظم العمل.
10	يتحمل الموظفون الضغوط و المخاطر من أجل مصلحة الشركة و تطورها.
11	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تستند إلى مبدأ التعاون و التكامل في إنجاز المهام.
12	يتوفر لدى الموظفين الدافعية المطلوبة من أجل رفع معدلات النمو حجم الإنتاج الذي يساهم في تحقيق أهداف الشركة.
13	يتوفر لدى الموظفين المهارة و القدرة الكافيتين على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة.
14	يساهم الموظفون في تخفيض حجم التكاليف و زيادة حجم الإيرادات بهدف تحقيق حجم الأرباح المنشود.
15	يقوم الموظفون بأداء المهام و الواجبات دون إشراف، حيث يتوفر لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.
16	يحافظ الموظفون على ممتلكات الشركة ، مما يساهم في تعزيز مكانة الشركة و تطورها.
17	هناك اهتمام من الموظفين بأهمية عامل الوقت لإنجاز المهام و الواجبات في الفترة الزمنية المحددة.
18	يلتزم الموظفون بالشركة بمواعيد العمل الرسمية، حسب برنامج الشركة.

3. المعتقدات التنظيمية:

أعترض تماما	أعترض	لا أعارض ولا أوافق	أوافق	أوافق تماما

19	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
20	هناك معتقدات لدى الموظفين بأن الرضا الوظيفي ³ يساهم في إنجاز المهام و الواجبات بالجودة و الكفاءة المطلوبة.
21	هناك اعتقاد لدى الموظفين بأن نظام الإتصال الإداري ⁴ المتبع يوفر حرية أكبر في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.
22	يعتقد الموظفون بضرورة الزيادة في حجم المكافآت و الحوافز و العلاوات السنوية الممنوحة لهم.
23	يتوفر لدى الموظفين الاعتقاد بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام و الدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون و التكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.

¹: الثقافة التنظيمية: مجموعة من الافتراضات و الإعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة

²: السياسات و الإجراءات : هي التدابير و اللوائح التنظيمية التي تتخذها الشركة لتنظيم أداء الأعمال.

³: الرضا الوظيفي اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه

⁴: الإتصال الإداري: عملية يتم عن طريقها إبدال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير ما

4. التوقعات التنظيمية:

أوافق تماما	أوافق	لا أعارض ولا أوافق	أعارض	أعارض تماما

24	أتوقع بأن إدارة الشركة تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الكفء و المميز و الذي يحافظ على مكانة الشركة و سمعتها.
25	توفر الشركة الأمن الوظيفي ⁵ للفرد طالما أنه ملتزم بالنظم و القوانين و اللوائح الداخلية للشركة.
26	يتوقع المسؤولون بأن يقوم الموظف بكل مهامه وواجباته طالما أنه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها الأنظمة و القوانين و اللوائح الداخلية للشركة.
27	تسعى إدارة الشركة دوما لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات و حوافز و مكافئات.
28	يقوم الموظفون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الاتجازات التي تتوقعها الشركة من الموظف.

5. الاتجاهات التنظيمية:

أوافق تماما	أوافق	لا أعارض ولا أوافق	أعارض	أعارض تماما

29	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم و مهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع و الابتكار و تطوير نظم العمل.
30	هناك توجه واضح من قبل الشركة نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات و المتغيرات الجديدة.
31	تقوم إدارة الشركة باستمرار في عملية التطوير المؤسسي بهدف تعزيز الموقع التنافسي للشركة .
32	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع مسؤوليهم لتحقيق حالة من الانسجام و التوافق مما يساعد على مزيد من التقدم و الاتجاز.
33	هناك رغبة و ميول لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية و تشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل و القضايا التي تهم الموظفين.
34	تقوم إدارة الشركة بشكل مستمر بتوفير أحدث النظم الادارية المحوسبة ⁶ و التقنيات و الأجهزة المتقدمة من أجل إنجاز الأعمال بالكفاءة و السرعة المطلوبة.

6. المعايير و المقاييس:

أوافق تماما	أوافق	لا أعارض ولا أوافق	أعارض	أعارض تماما

35	تتسم المعايير و المقاييس المعتمدة ⁷ في الشركة بالوضوح التام لدى الموظفين.
36	يقوم الموظفون بأداء المهام و الواجبات طبقا للمعايير و المقاييس المحددة.
37	تقوم إدارة الشركة باتباع المقاييس و المعايير المعتمدة عند إجراء التزيقات و منح العلاوات الوظيفية.
38	هناك دراية تامة لدى الموظفين بطبيعة المعايير و المقاييس المعتمدة في الشركة كل حسب طبيعة عمله.
39	توفر المعايير و المقاييس المعتمدة بالشركة حافزا و مؤشرا لدى الموظف من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية.
40	تتم مراجعة دورية للمعايير و المقاييس المعتمدة في ضوء التطورات و المتغيرات الجديدة.

II. الأداء الوظيفي:

أوافق تماما	أوافق	لا أعارض ولا أوافق	أعارض	أعارض تماما

1	يؤدي الموظفون أعمالهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.
---	---

⁵: تقوم فكرة الأمن الوظيفي على رفع درجة الطمأنينة لدى الموظف على مستقبله الوظيفي .

⁶: نظم المعلومات المحوسبة: هي استخدام الحواسيب الآلية في تجميع و تشغيل و تخزين و نشر المعلومات.

⁷: المعايير و المقاييس المعتمدة: هي مجموعة محددات و ضوابط تحكم الموظف في أداء وظيفته و تمكن المسؤول من تقييمه



Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université "Kasdi Merbah" - Ouargla

Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion

Section : sciences de gestion

Spécialité : management

Option : systèmes d'information et contrôle de gestion



Questionnaire



Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de magistère en sciences de gestion option : système d'information et contrôle de gestion intitulé :

« le développement du capital intellectuel et sa contribution dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : cas de SONATRACH »

élaboré par l'étudiant **TALEB AHMED Noureddine** dans le but de calculer la corrélation entre la culture de l'entreprise et la performance fonctionnelle

Il est à usage privé et est donc anonyme ; je vous prie de bien vouloir vous donner la peine d'y répondre en mettant le symbole (x) devant la réponse qui vous paraît juste et de ne pas écrire votre nom sur le document.

Merci beaucoup pour votre collaboration

L'étudiant N TALEB AHMED

I. Informations personnelles

1. Le sexe ? Masculin Féminin

2. Votre âge ?

Entre : 20-30 31-40 41-50 plus de 50 ans

4. Quel est votre niveau d'instruction ?

Primaire Moyen Secondaire Universitaire Autre,.....

3. Quelle est votre fonction actuelle ?

Administratif Technique

5. L'ancienneté dans l'emploi ?

moins de 5ans de 6 à 10 ans de 11 à 15 ans plus de 15 ans

I. La culture organisationnelle¹

1. Les politiques et procédures²

	Il existe un net engagement de la part des employés au politiques et procédures mises en œuvre.
2	Les politiques et procédures mises en œuvres contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
3	Les employés sont au courent de la nature des politiques et procédures mises en œuvre.
4	Les politiques et procédures mises en œuvres dans l'entreprise, sont nettement claires pour les employés.
5	Les politiques et procédures contribuent à atteindre les critères de qualité requis.
6	Le s politiques et procédures mises en œuvres créent une atmosphère adéquate au fonctionnaire afin d'accomplir ces taches convenablement.
7	Les politiques et procédures contribuent à l'évolution de la culture de loyauté et d'appartenance à l'entreprise.

Tout à fait contre	contre	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Les values organisationnelles

8	L'entreprise considère l'élément humain comme étant parmi les ressources les plus précieuses pour elle.
9	Il ya une liberté dans l'évaluation des nouvelles idées qui contribuent à l'amélioration des politiques et procédures de travail.
10	Les employés assument les contraintes et les risques pour l'intérêt de l'entreprise et pour son développement.
11	Les employés préservent de bonnes relations mutuelles entre eux se basant sur la complémentarité et la synergie.
12	Les employés sont suffisamment motivés pour augmenter les taux de croissance et de production qui contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.
13	Les employés disposent des compétences nécessaires pour s'adapter aux nouvelles mutations.
14	Les employés contribuent à la réduction des couts et l'augmentation des recettes afin d'atteindre le volume ciblé des bénéfices.
15	Les employés effectuent leurs taches sans assistance car ils sont aptes à assumer la responsabilité.
16	les employés préservent le patrimoine de l'entreprise ce qui aide au développement et à la croissance de sa part de marché.
17	Il ya une conscience de la part des employés de l'importance du facteur temps dans l'accomplissement des travaux et devoirs dans les délais fixés.
18	Les employés respectent les horaires du travail fixés par le règlement de l'entreprise

Tout à fait contre	contre	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Les croyances organisationnelles

19	Il existe une conviction commune chez les employés de l'importance de la contribution à la prise de décisions.
20	Il existe une conviction chez les employés de la contribution de la satisfaction fonctionnelle ³ dans l'accomplissement des taches de la qualité et performance requise.
21	L'ensemble des travailleurs souhaitent que le système de communication administratif ⁴ de l'entreprise permette plus de liberté d'échange d'idées entre les différents niveaux administratifs.
22	Les employés croient qu'il est nécessaire d'augmenter les primes et rémunérations.
23	Les employés sont conscients de l'importance du développement des relations de travail entre les services pour diffuser l'esprit de complémentarité et de synergie au sein de l'entreprise.

Tout à fait contre	contre	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

¹ : La culture organisationnelle : est un ensemble de croyances d'hypothèses, de valeurs, et de références communes aux employés .

² : Les politiques et procédures : sont les dispositifs et les circulaires implantés par l'entreprise pour organiser le travail.

³ : la satisfaction fonctionnelle : est une pensée positive de l'individu vers la fonction qu'il exerce

⁴ : le système de communication administratif : c'est le système responsable de l'opération de transmission des informations de n'importe quel individu dans l'organigramme à un autre pour provoquer un changement quelconque.

4. Les attentes organisationnelles

24	Je suppose que l'entreprise tient en compte les efforts fournis par l'employé qualifié et qui veille sur l'image de l'entreprise sur sa réputation.
25	L'entreprise assure la stabilité fonctionnelle ⁵ à l'individu tant qu'il respecte les loi et les règlements intérieurs de celle-ci .
26	Les managers supposent que l'employé accompli son devoir du moment qu'il obtient tous ses droits exprimés dans les lois et réglementations internes de l'entreprise.
27	La direction de l'entreprise veille à satisfaire les attentes des employés concernant les primes et rémunérations.
28	Les employés fournissent les efforts nécessaires pour atteindre les attentes de l'entreprise de ces derniers.

Tout à fait contre	contre	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Les orientations (trends) organisationnelles

29	Les employés s'orientent vers le renforcement de leurs compétences pour améliorer le sens de créativité et de l'innovation et le développement des procédures de travail.
30	Il ya une orientation nette de la part de l'entreprise vers le développement fonctionnel des employés afin qu'ils puissent accompagner les nouvelles mutations.
31	La direction de l'entreprise effectue en permanence le développement fonctionnel afin de promouvoir le poste concurrentiel de l'entreprise
32	Il existe une orientation chez les employés vers le développement de bonnes relations avec leurs responsables pour atteindre un certain niveau d'entente ce qui contribue à plus de développement et de productivité (achèvement).
33	Il existe une tendance chez les travailleurs à s'appuyer sur les participations collectives et la constitution des équipes de travail comme outil de résolution de problèmes de travail et de celles qui affrontent les employés.
34	La direction de l'entreprise équipe en permanence l'entreprise par des systèmes administratifs informatisés ⁶ et des équipements à technologies et avancées afin d'accomplir les travaux d'une manière performante et rapide.

Tout à fait contre	contre	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Les critères et standards

35	Les critères et standards ⁷ appliqués dans l'entreprise sont parfaitement clairs
36	Les employés exercent leurs travaux et devoirs conformément aux critères et standards fixés.
37	La direction de l'entreprise respecte les critères et les standards appliqués lors des promotions et rémunérations fonctionnelles.
38	Il existe une connaissance parfaite chez les employés de la nature des critères et standards appliqués dans l'entreprise chacun selon la nature de son travail.
39	Les critères et les standards appliqués dans l'entreprise offrent un indice et une motivation pour l'employé pour atteindre les objectifs fonctionnels.
40	Les standards et les critères appliqués sont révisés selon les circonstances et les conjonctures.

Tout à fait contre	contre	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord

⁵ : la stabilité fonctionnelle repose sur le degré de confiance de l'employé envers son avenir professionnel

⁶ : c'est l'utilisation de l'outil informatique pour collecter, utiliser, stocker et diffuser les informations.

⁷ :c'est l'ensemble des limites et des standards qui limitent l'employer pour exercer ses fonctions et le responsable pour l'évaluer.

II. La performance fonctionnelle :

		Tout à fait contre	contre	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	Les employés exercent leurs fonctions conformément aux niveaux de qualité requis.					
2	Les employés exercent leurs travaux d'une performance et efficacité admissible.					
3	Les employés fournissent suffisamment d'effort pour accomplir leurs tâches dans les délais convenables.					
4	Les procédures et politiques mises en œuvre contribuent à l'atteinte des standards requis de qualité.					
5	La direction de l'entreprise met en place des programmes de formation et trainings pour les employés afin de les aider à accomplir leurs tâches convenablement.					
6	Les valeurs dominantes dans l'entreprise influencent l'amélioration de la qualité de la performance fonctionnelle ⁸ .					
7	Les styles comportementaux des employés permettent d'améliorer la performance fonctionnelle.					
8	Les lois et procédures appliquées contribuent dans l'amélioration de la performance fonctionnelle.					
9	L'employé utilise tous les outils mis à sa disposition en exerçant ses fonctions.					
10	Les managers tiennent en compte toutes les suggestions proposées par les employés surtout celles qui entrent dans le cadre de l'amélioration de la performance fonctionnelle.					
11	Les employés disposent des outils et de compétences leur permettant de résoudre les problèmes quotidiens de travail.					
12	Il existe une coordination entre les différents niveaux managériaux afin d'atteindre la qualité et la performance requises lors de l'exécution des travaux.					
13	Il existe une assistance permanente des employés de la part des managers pour effectuer leurs tâches conformément aux lois et réglementations du travail.					
14	Les employés exercent leurs tâches et devoirs conformément aux mesures de sécurité en vigueur.					
15	Les employés ont suffisamment d'aptitude ; de disposition ; et de motivation et pour travailler en dehors des heures de travail afin d'achever leurs tâches.					
16	Les employés sont au courant de la nature de leurs tâches.					
17	Le système de sanctions appliqué dans l'entreprise contribue à l'amélioration et le développement de la performance fonctionnelle des employés.					
18	Le système d'évaluation de la performance fixe et définit la nature et la description des tâches confiées au cadre humain dans l'entreprise.					
19	Le système d'évaluation de performance fonctionnelle dispose d'un ensemble de critères objectifs et efficaces permettant de mesurer les aptitudes et compétences des employés .					
20	Le système d'évaluation de performance ⁹ fonctionnelle définit efficacement les points forts et faibles de l'employé.					
21	On se sert des résultats de l'évaluation de performance dans l'élaboration des programmes de formation et training nécessaires pour les employés.					
22	Le système d'évaluation de performance constitue une véritable motivation pour les employés mal appréciés pour qu'ils développent et améliorent leur performance.					
23	L'employé est saisi des résultats de l'évaluation annuelle de sa performance afin qu'il renforce ses points forts et corrige ses lacunes.					
24	La direction de l'entreprise veille continuellement sur l'innovation du système annuel d'évaluation de performance afin qu'il contribue au développement du management.					

Merci pour votre collaboration.

⁸ :la performance fonctionnelle constitue les résultats réalisés par l'employé

⁹ : c'est un système utilisé pour évaluer la performance des employés en comparant la performance réelle aux prévisions.

الفهرس

الفهرس

الصفحة	
III	الاهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VII	قائمة المحتويات.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الاشكال البيانية.....
X	قائمة الاختصارات والرموز.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....

الفصل الاول: المقاربات النظرية لرأس المال الفكري

02	تمهيد:.....
03	المبحث الأول: ماهية الرأس مال الفكري.....
03	الم لب الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري:.....
06	الفرع الأول: دور رأس المال الفكري:.....
07	الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري:.....
09	الفرع الثالث: التمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي:.....
10	الفرع الرابع: مبررات تقييم و قياس رأس المال الفكري:.....
10	الم لب الثاني: المداخل التي تناولت رأس المال الفكري.....
10	الفرع الأول: رأس المال الفكري من منظور اقتصادي:.....
12	الفرع الثاني: رأس المال الفكري من منظور استراتيجي:.....
14	الفرع الثالث: رأس المال الفكري من منظور محاسبي:.....
17	الفرع الرابع: رأس المال الفكري من منظور مالي:.....
18	الفرع الخامس: رأس المال الفكري من منظور تسويقي:.....
20	الفرع السادس: رأس المال الفكري من منظور رأس المال البشري:.....
21	الفرع السابع: رأس المال الفكري من منظور أنظمة المعلومات:.....
24	الم لب الثالث: تقسيمات و مكونات رأس المال الفكري.....
30	المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري.....
30	الم لب الأول: مفاهيم عامة حول القياس و أهميته بالنسبة لرأس المال الفكري.....
31	الفرع الاول: اجراءات قياس راس المال الفكري:.....

32	الفرع الثاني: أهمية القياس:
33	الفرع الثالث: فعالية نظام القياس:
33	الفرع الرابع: الأهمية المرتبة بقياس الأداء الغير مالي:
34	المطلب الثاني: بعض المرق المرتبة بتقييم الأصول اللامادية:
34	الفرع الأول: مقارنة الأداء المتوازن:
39	الفرع الثاني: مدخل القيمة المضافة:
40	المطلب الثالث: بعض المرق المعتمدة على الارقام الدلالية:
40	الفرع الأول: مدخل القيمة السوقية:
40	الفرع الثاني: مدخل Tobin's Q :
41	الفرع الثالث: مدخل القيمة المحسوبة للاماديات:
41	الفرع الرابع: مدخل الربط بين الأصول و الأرباح:
42	المطلب الرابع: بعض المرق المعتمدة على قياس رأس المال البشري:
42	الفرع الأول: طريقة قيمة أصول المهارات:
43	الفرع الثاني: محاسبة رأس المال البشري:
43	الفرع الثالث: معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري:
45	المبحث الثالث: الاستثمار في رأس المال الفكري:
45	المطلب الأول: أهم نظريات الاستثمار في رأس المال الفكري:
46	الفرع الأول: تكوين رأس المال الفكري:
48	الفرع الثاني: نظريات رأس المال الفكري:
51	المطلب الثاني: أساليب و طرق الاستثمار في رأس المال الفكري و المحافظة عليه:
52	الفرع الأول: ماذا تجنى المنظمة من الاستثمار في رأس المال الفكري:
54	الفرع الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:
57	المطلب الثالث: قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري:
58	الفرع الأول: معايير الربحية التجارية كأداة قياس لكفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري:
60	خلاصة الفصل الاول:

الفصل الثاني: علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بأداء المنظمة

62	تمهيد:
63	المبحث الأول : عموميات حول الأداء.....
63	الم لب الأول: مفهوم الاداء و مؤشرات و أنواعه.....
63	الفرع الأول: مفهوم الأداء:.....
64	الفرع الثاني: أنواع الأداء:.....
65	الفرع الثالث: مؤشرات الأداء :.....
66	الفرع الرابع: محددات الأداء ومؤشرات قياسه:.....
70	الفرع الخامس: الموارد اللامادية كمحدد إستراتيجي للأداء:.....
72	الم لب الثاني: مداخل تحسين الأداء:.....
72	الفرع الأول: مدخل التحسين المستمر:.....
73	الفرع الثاني: مدخل التخطيط الإستراتيجي:.....
73	الفرع الثالث: مدخل التدمير الخلاق:.....
74	الفرع الرابع: مدخل إعادة الهندسة :.....
78	الم لب الثالث: تقييم الأداء.....
79	الفرع الأول: لماذا قياس الاداء؟:.....
80	الفرع الثاني: قياس الأداء:.....
82	الفرع الثالث: مفهوم تقييم الأداء:.....
84	الفرع الرابع: أهمية تقييم الأداء:.....
84	الفرع الخامس: المبادئ الرئيسية لتصميم نظام قياس الأداء الفعال:.....
85	الفرع السادس: مزايا قياس الاداء:.....
86	الفرع السابع: الاعتبارات التي يجب مراعاتها في نظم قياس الأداء:.....
86	الفرع الثامن: صعوبات تقييم الأداء:.....
89	المبحث الثاني: علاقة رأس المال الفكري بأداء المنظمة.....
89	الم لب الأول: علاقة رأس المال الفكري بأداء المنظمة.....
91	الم لب الثاني: دور رأس المال الفكري في توير الميزة التنافسية.....
93	الفرع الأول: دور رأس المال الفكري في بناء و توليد الميزة التنافسية.....
89	الم لب الثالث: دور رأس المال الفكري في خلق القيمة:.....
96	المبحث الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري و أداء المنظمة.....
96	الم لب الأول: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري و أداء المنظمة.....
99	الم لب الثاني: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الهيكلي و أداء المنظمة:.....

101	الفرع الأول:ثقافة المؤسسة كأحد مكونات رأس المال الهيكلي و دورها في تحسين أداء المنظمة.....
103	الم لب الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الربوي و أداء المنظمة.....
105 خلاصة الفصل الثاني:

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك في الفترة 2005 – 2010

107 تمهيد:
108 المبحث الأول: تقديم للمؤسسة وعرض متغيرات الدراسة:
108 الم لب الأول: تقديم مؤسسة سوناطراك :
109 الفرع الأول:نشأة وتطور شركة سوناطراك:
110 الفرع الثاني: أهداف مؤسسة سوناطراك:
111 الفرع الثالث:الهيكل التنظيمي العام والوظيفي لسوناطراك:
112 الفرع الرابع: دور مؤسسة سوناطراك في التنمية:
113 الم لب الثاني: عرض متغيرات الدراسة الميدانية:
115 الم لب الثالث: الدراسات السابقة حول الموضوع:
123 المبحث الثاني: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها الفكري:
123 الم لب الأول: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها البشري:
123 الفرع الأول: جهود التدريب و التكوين
126 الفرع الثاني:النظام الجديد للمكافآت.....
127 الفرع الثالث: السياسة ا لمدينة المتعلقة بالموارد البشرية:
130 الفرع الرابع: برنامج إعداد المسيرين المستقبليين.....
132 الفرع الخامس الندوات و جلسات العصف الذهني.....
132 الفرع السادس: الجوائز التحفيزية للمبدعين.....
132 الم لب الثاني: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها الهيكلي:
132 الفرع الأول:تطوير نظام المعلومات للمؤسسة.....
133 الفرع الثاني: إنشاء شبكة اتصال داخلي.....
134 الفرع الثالث: تصميم عدة لوحات قيادة.....
132 الم لب الثالث: جهود مؤسسة سوناطراك في الاستثمار في رأس مالها الزبوني:
138 المبحث الثالث: تأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الاداء في سوناطراك:
138 الم لب الأول:تطور الاداء المالي للمؤسسة وعلاقته بالاستثمار في رأس المال الفكري:...
139 الفرع الأول: بعض المؤشرات المالية لمؤسسة سوناطراك.....

143 الفرع الثاني: الإستثمارات
146 الفرع الثالث: بعض المؤشرات المرتبة بالقيمة المضافة
142 المل ب الثاني : ت ور الاداء البشري للمؤسسة وعلاقته بالاستثمار في راس المال الفكري:
146 المل ب الثالث: ت ور الاداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة وعلاقته بالاستثمار في راس المال الفكري:
153 الفرع الأول: الصحة و السلامة
154 الفرع الثاني: المحافظة على النظام البيئي
155 الفرع الثالث: الاستثمار الاجتماعي
157 المل ب الرابع: تحليل استمارة الدراسة و مميزاته
157 المل ب الأول: عرض مجتمع الدراسة ومميزاته:
160 المل ب الثاني: الاساليب المستخدمة في تحليل الاستبيان:
162 المل ب الثالث: تحليل النتائج :
162 الفرع الأول: معامل الارتباط بين متغيري الدراسة
164 الفرع الثاني: حساب المتوسط المرجح للإجابات على الأسئلة
173 خلاصة الفصل الثالث:
174 الخاتمة:
182 قائمة المصادر والمراجع:
190 الملاحق:
204 الفهرس: