

جامعة أحمد دراية - أدرار - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة



مذكرة لنيل شهادة الماستر المهني

بعنوان

كاور رؤس المال الفكرية
في تطويق اطار المايطيز في المؤسسات العمومية

مديرية التجارة لولاية ادرار

الاستاذ المؤطر : مصطفى سفيان

إعداد الطالب : بطي عبد القادر

الموسم الجامعي : 2015-2016

سورة الأعراف

إِنِّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِأُولِي

الْأَبْصَارِ ﴿١٩٠﴾

الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقُعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ

السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَهُذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ ﴿١٩١﴾

والله اعلم

- الى من تجرع الكأس فارغاً ليستقيني قطرة حب
- الى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ...
- الى القلب الكبير أستاذي وولدي العزيز
- الى من أرضعتني الحب والحنان ...
- الى القلب الناصع البياض والدتي العزيزة
- الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة اخوتي
- الى رمز الحب والتضحية والعطاء اللامتناهي زوجتي العزيزة
- الى ابنائي الاعزاء ...
- الى من شدوا من ازري وساعدني، أصدقائي ...
- لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع ...

بطنى مجرباً للقاور



الفجر

الفهرس

الصفحة	المحتوى
أ - ج	تمهيد
	تشكرات
	اهداء
	الفهرسة
الفصل الاول رأس المال الفكري	
1	المفهوم ومكونات رأس المال الفكري
9	بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره
10	مكونات رأس المال الفكري
13	المطلب الثاني : اهمية وخصائص رأس المال الفكري
13	اهمية وابعاد رأس المال الفكري
15	خصائص رأس المال الفكري
16	المطلب الثالث : المحافظة وفوائد الاتمان برأس المال الفكري وطرق ادارته وقياس
16	المحافظة على رأس المال الفكري
19	فوائد الاتمان برأس المال الفكري
20	ادارة وقياس رأس المال الفكري
الفصل الثاني اداء المؤسسة	
38	المطلب الاول اداء المؤسسة

40	مفهوم قياس وتقييم الاداء
41	اهمية تقييم اداء العاملين
42	خصائص قياس وتقييم الاداء
43	معايير تقييم الاداء
45	خطوات عملية تقييم الاداء
48	مشكلات تقييم الاداء
الفصل التطبيقي	
51	تمهيد
51	المطلب الاول التعريف بالمديرية المحل الدراسة
57	المبحث الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
57	المطلب الاول التحليل الوصفي لخصائص العينة
68	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
الملاحق	



فقه

تمهيد

في ظل اقتصاد المعرفة أصبحت الموجودات غير الملموسة تشكل الدعامة الأساسية والمورد الاستراتيجي لثروة المنظمة وازدهارها، في ظل ثورة تكنولوجيا الاتصالات والمواصلات التي أدت إلى انفجار في المعلومات والمعرفة وأصبحت المعرفة هي المورد الوحيد وأصبحت عوامل الإنتاج التقليدية (الأرض-العمل- رأس المال) عاملا ثانويا تابعا، يمكن الحصول عليها وبسهولة شريطة أن تكون هناك معرفة، يعني المعرفة باعتبارها أداة ووسيلة للحصول على النتائج الاجتماعية والاقتصادية .

إن نجاح المنظمات والاعتراف بها على نطاق واسع يكون بالقدرة على توظيف المعرفة Knowledge وإدارة الموارد المعرفية وبالتالي تحقيق الابتكار باستمرار والوصول إلى إنشاء القيمة . Creates Value

إن رأس المال الفكري (Intellectual capital) يتمثل في القدرات المتميزة التي وهبها الله لبعض خلقه ممثلة في الحكمة والعلم والعقل والمعرفة والخبرات التي يمكن أن يقدموا بها أفكارا جديدة أو يطوروا أفكارا قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وعلى ضوء هذا العرض يمكن طرح

الاشكالية التالية :

- هل يوجد ما يسمى برأس المال الفكري في المؤسسات العمومية الجزائرية وهل هو مستثمر

لدرجة التحقيق الاهداف المرجوة ؟ .

ويمكن ان تتفرع عن هذه الاشكالية الاسئلة الفرعية التالية :

مقدمة عامة

ما هو مفهوم رأس المال الفكري وما هي عناصره ؟

ما هو الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تطوير الاداء ؟

كيف يكمن قياس دور رأس المال الفكري في تطوير اداء العاملين في مديرية التجارة لولاية ادرار

ولإجابة على هذه الاسئلة السابقة يمكن وضع الفرضية الاساس الاتية :

- يوجد رأس المال الفكري للمؤسسات العمومية الجزائرية مستغل ومستثمر

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية :

- يرتبط رأس المال الفكري في تطوير اداء العاملين في المؤسسات العمومية لتحسين الاداء

- ان غياب رأس المال الفكري بالمؤسسات العمومية يؤثر على تطوير اداء العاملين .

من اجل الوقوف على صحة هذه الفرضية سوفي يتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ، قصد

استيعاب الاطار النظري مع ادراج منهج دراسة حالة والمتعلق بدراسة رأس المال الفكري ودوره في

تطوير اداء العاملين في مديرية التجارة لولاية ادرار

بالإضافة الى ذلك فقد تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول

حيث يهتم الفصل الاول بمفهوم ومكونات رأس المال الفكري والذي ينقسم بدوره الى ثلاثة مباحث

- المبحث الاول : المفهوم والمكونات لرأس المال الفكري

- المبحث الثاني : اهمية وخصائص رأس المال الفكري

- المبحث الثالث : المحافظة وفوائد الاهتمام برأس المال الفكري

مقدمة عامة

اما الفصل الثاني فيتطرق الى اداء المؤسسة والذي يتفرع بدوره الى ثلاثة مباحث

- المبحث الاول : مفهوم واهمية الاداء
- المبحث الثاني : العناصر ومكونات الاداء
- المبحث الثالث : طرق قياس وتطوير الاداء

وفي الاخير يتم الختام بالفصل الثالث الذي يهتم بدراسة التطبيقية



الفصل الأول

وأسر

المال الفكري

الفصل الأول رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري اليوم المورد الاستراتيجي الأهم بالنسبة للمنظمات المعاصرة والتي تسعى

لتحقيق النجاح المستقبلي إذ أن العديد من المدراء أدركوا أن رأس المال الفكري يعد الإدارة

الاستراتيجية التي تمتلكها منظمات اليوم وتستطيع من خلالها التنافس والتعامل لاستغلال مواطن

القوة والفرص البيئية ومواجهة التحديات ومواطن الضعف الأخرى

المطلب الأول: مفهوم ومكونات رأس المال الفكري Définition and

components of Intellectuel Capital

مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي بدأ يشيع في الأدبيات الاقتصادية مصطلح " رأس المال

الفكري " وأصبح ينظر إليه باعتباره المصدر الحقيقي لثروت منظمات الأعمال ومنجم التميز وخلق

القيمة وطريق النجاح والمنافسة فما المقصود به وماهي مكوناته وفوائده ؟

مفهوم رأس المال الفكري¹

إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية، وهذا ما يجعل من الضروري فهم الفروق الأساسية بين الأصول المادية ورأس المال المادي وأصول المعرفة ورأس المال الفكري، حسب الجدول الآتي:

أبعاد التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي

البعد	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
التكويني	مادي ملموس	أثري غير ملموس
الزمني	يرتكز على الماضي	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى والمضمون	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص بالاستعمال ويهلك	يتزايد بالاستعمال
النوعي/الكمي	كمي	نوعي

¹ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع 2007.

ويعد (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnson ville) للأطعمة أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري) وذلك عام 1990 ، حيث قال: (في السابق كانت المصادر الطبيعية ،أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات ،بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة ،رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات¹ .

لقد ساهم العديد من الباحثين لوضع مفهوم شامل لرأس المال الفكري وذلك لأنه يعد من المواضيع الحديثة نسبياً والذي لازال يكتنفه الكثير من الغموض وبالتالي يصعب الوقوف على مفهوم شامل ومتكامل له وسنوضح ما كتبه الباحثون في هذا الخصوص.

لقد بدأ استخدام مصطلح رأس المال الفكري بشكل صريح في الكتابات المحاسبية والإدارية في عقد التسعينات فقط من القرن الماضي وكما يعتقد فان هذا المفهوم سوف يكتسب أهمية أوسع مع بداية الألفية الثالثة كعنصر رئيسي لخلق الثروة المستقبلية للمنشأة وبقائها² .

قال توماس ستيوارت عن رأس المال الفكري بأنه "المادة – المعرفة الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لنشئ الثروة"³ .

ويرى الاتحاد الدولي للمحاسبين إن مصطلح رأس المال الفكري عادة ما يستخدم بالتبادل مع كل من الملكية الفكرية والأصول الفكرية المعرفية ، كما يمكن أن ينظر له كمخزون كلي لرأس

¹ - هيجان، 2007، ص2

² - ALI,2003 , page 10

³ - توماس ستيوارت، رأس المال الفكري: الثورة الجديدة للمنظمات ، 1999 ، ص 70.

المال أو الحقوق المبنية على المعرفة والتي تملكها المنشأة ، ويمثل أيضا الناتج النهائي لعملية تحويل المعرفة أو المعرفة ذاتها والتي تتحول إلى ملكية أو أصول فكرية للمنشأة.¹

هو الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات ، وكذلك الماكينات التي تجسدها ،
والممكن استخدامها لخلق الثروة ، يشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة
(المهارات ، الخبرات ، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة ، وأشار
العنزي² ، انه ليس كل العاملين في المنظمات هم رأس مال فكري فهناك مصطلح رأس المال
الفكري يطلق على خبرة الفرد ومهاراته ذات الصلة بتوليد وتكوين ثروات المنظمة إذ ليس كل
مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم تعد رأس مال فكري ولكن يمكن عدها كذلك إذا ما كانت
هذه المهارات والمعارف متميزة بحيث لا تملك مثلها المنظمات المنافسة إلى جانب أن تكون
استراتيجية إلى المستوى الذي يجعل الزبون يدفع ثمنا للاستفادة منها على شكل منتجات وخدمات
متميزة. **Aucune entrée de table d'illustration n'a été trouvée.**

- دراسة Hamel³ التي عرفت رأس المال الفكري على انه هو " الموهبة والمهارات والمعرفة
التقنية والعلاقات ، وكذلك الآليات التي تجسدها ، والممكن استخدامها لخلق الثروة " .
ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة والتي يقصد بها (المهارات ، الخبرات
، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

¹ - الاتحاد الدولي للمحاسبين ، IFAC ، 1998; .

² - العنزي ، 2001 ، ص 115.

³ - Hamel , Heene , 1994 , page 19.

- حسب دراسة Bontis فقد عرفته بأنه " هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق"¹.
- ويضيف هذا التعريف أن رأس المال الفكري هو مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
- يرى Mention " أن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"².
- أما Gruian³ فقد أشار إلى انه إذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري ' يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يتمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالعقارات والتجهيزات وغيرها، بينما يمثل رأس المال البشري المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المنظمة.

¹ -Bontis , world congress of intellectual property, boston : elsevier on the worth he ;nemen kmci irass 2001 , page 45 .

² - Montion , 2012 , page 03 .

³ - Gruian , 2011 , page 260.

- إن الباحث Marr يرى أن رأس المال الفكري هو " مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تعزو إلى منشأة ما وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهم الأطراف ذات المصلحة بالمنشأة"¹.

أما الباحث Karabay يرى انه يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على انه² :

* المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة.

* القدرة على تطبيق المهارات في أصعب الحالات .

* المعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة.

* النظام المستخدم لفهم الحالات والتأثيرات.

* المعرفة متمثلة في إدارة الأعمال.

* المعرفة المستخدمة لتجنب المآزق.

* المعرفة متمثلة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليها.

- يرى Ulrich أن رأس المال الفكري " هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي

تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات

الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"³.

¹ -Marr , 2004 , P560.

² - Karabay ,2011 , P243.

³ - Ulrich .

- ويقول Edvinsson أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها ، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية¹ .

- ومن وجهة نظر سايشي (Sache)، يمثل رأس المال الفكري القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمؤسسة معينة وهما رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري ، كما أن رأس المال الفكري عبارة عن شيء غير مرئي يصعب تقييمه إلا أنه يحقق زيادة في ثروة المؤسسة.

● آيات وردت فيها الحكمة:

- قال تعالى " يؤتي الحكمة من يشاء ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا " ² .
- قال تعالى " ولقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر الله " ³ .
- قال تعالى " وقتل داوود جالوت واتاه الله الملك و الحكمة وعلمه مما يشاء " ⁴ .

¹ -edvinsson ,nzvigatning in the new business lamd scape . new yorss uni vorsily -1999 , page 22.

² - القرآن الكريم , سورة البقرة , الآية 269 .

³ - القرآن الكريم , سورة لقمان , الآية 12 .

⁴ - القرآن الكريم , سورة البقرة , الآية 251.

في ضوء ما سبق فان رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار الخلاقة والاستراتيجية للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

و تأسيسا على ما تقدم من مفاهيم وتعريفات لرأس المال الفكري يمكن استنتاج ما يلي:

- إن معظم التعريفات لم تختلف فيما بينها بشكل جوهري فكلها أدخلت في التعريف المعرفة والمهارات والإبداعات الكامنة داخل العقول البشرية التي تمتلكها تلك المنظمة.
 - يتميز رأس المال الفكري بقدرات متفردة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
 - رأس المال الفكري يمكن أن يكون النتيجة النهائية لعملية نقل المعرفة أو المعرفة ذاتها، والتي تتحول إلى الملكية الفكرية أو الأصول الفكرية للمنظمة.
 - إن معظم التعاريف ربطت بين الأصول التي يتضمنها رأس المال الفكري وبين أنشطة خلق القيمة والقدرة التنافسية للمنظمة.
- انطلاقا مما سبق يمكن لنا تعريف رأس المال الفكري على انه " مجموعة الملكات والهبات (العقل، العلم، الحكمة، الفهم) التي وهبها الله لبعض مخلوقاته البشرية المبدعة و تراكمات أنظمة العمل و العلاقات مع المحيط الداخلي والخارجي لإنتاج الأفكار باستمرار لتحقيق قيمة مضافة للمنظمة من اجل الريادة والتنافسية".

2 بدايات ظهور رأس المال الفكري و مؤشرات تطوره:

يمكن تحديد مراحل ثلاثة مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته

وقد حددها (العنزي وصالح 2009 ، ص 157-160) فيما يلي¹:

المرحلة الأولى: اضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

وهي الحقبة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين، وقد

أكدت على القابليات البشرية عامة (فكريا و جسديا و أدائيا)، والتي تتعامل معها مجتمعة في

الشخص الواحد، و الغرض الأساس من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر، شبه ماهر، غير

ماهر،...الخ). وهذا يعني أن تلك المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري سواء القابلية

الفكرية أو الجسدية أو القابلية لأداء مهام معينة، و من ثم تصنيفه إلى فئات حسب كل قابلية

من تلك القابليات، من ثم تحديد مستوى الأجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. و بذلك

شدت هذه الحقبة الانتباه إلى أهمية المورد البشري وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال

المادي.

¹ - العنزي وصالح ، 2009 ، من ص 157 الى 160.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية:

وهي المرحلة التي امتدت من بداية الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من آراء ومقترحات ركزت على أهمية و دور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات و نموها وزيادة عوائدها، والبحث كثيرا إلى ولادة مفهوم جديد خرج عام 1991 وهو رأس المال الفكري "الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد في الشركة، ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره ستيفارت "Stewart" عندما قال "إن رأس المال الفكري -بمعنى آخر- هو العاملون الذين يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة" ¹ .

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكاثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، و الاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع. و تأسيسا على ذلك فان الجهود أنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي ² :

1. إن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
2. إن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.

¹ - العنزي وصالح ، 2009 ، ص 160 .

² - العنزي ، 2001 .

3. إن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.

4. إن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.

5. إن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات.

وحددت مبادئ النظرية بما يأتي:

* **حركية المفهوم:** أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد

لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.

* **الأداء الواقعي:** تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في

الواقع.

* **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهرى لرأس المال الفكري، هو الالتزام العالى في الأداء

والإبداع والتجديد.

* **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر،

ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية، لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.

* **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في

نفس الوقت.

* **التقويم والقياس:** توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

3 مكونات رأس المال الفكري:

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:

- الأصول البشرية (رأس المال البشري): هي المعرفة المحفوظة في ذهن الفرد العامل والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا، وتتمثل في المهارات والخبرات....
- الأصول الفكرية: وهي المعرفة المستقلة عن الشخص العامل و تملكها المنظمة، أو هي مجموعة الأدوات وتقنيات مجموعة العمل المعروفة والمستخدمه للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، التصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الآلي.
- رأس المال الهيكلي: ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.
- الملكية الفكرية (رأس مال التجديد): وتضم العناصر التي تسمح للمنظمة بالتجديد وكذا ما يمكن حمايته قانونا مثل براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الاستثمار، المواهب الخاصة بالنشر و المؤثرات، وتعمل المنظمات في مجال الصناعة على المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

- رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص رأس المال الفكري.

1- أهمية وأبعاد رأس المال الفكري.

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة و الضغوط التنافسية الجديدة.¹

فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم و هندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات وتظهر أهمية الاستثمار في الأصول الفكرية من خلال:

* تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية، تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

* يؤكد Hansen أن رأس المال الفكري يمثل الموجودات التنافسية القادرة على

المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة داخل المنظمة¹.

¹ - خالد محمد طلال بني حمدان ، ص 12 .

* و يقول Drucker أن أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين هو

رأس المال الفكري إذ يمثل القوة الحقيقية لبقاء المنظمات في ضوء التحديات العالمية.²

* وذكر أهمية رأس المال الفكري بالنقاط التالية³:

1) يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم وذلك

بسبب ان الموجودات الفكرية تمثل القوة الحصينة التي تضمن البقاء للمنظمة.

2) يعد وجوده في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية ،نتيجة ما تقدمه هذه الرؤوس في

معرفة مفيدة وقدرة المنظمة تلك على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

3) إن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتقدم إسهامات

فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجها بالمقارنة مع مثيلاتها.

4) يعد رأس المال الفكري مصدر جوهري للميزة التنافسية فالمنظمات تتنافس على

أساس المعرفة والميزة للمعلومات وبذلك غدا رأس المال الفكري مسئولاً عن عملية تحويل مورد

ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق.

¹ – Hansen , 1999 , page 162 .

² – Drucker , 1999 , page 75 .

³ – فرحان والعبادي , 2006 , ص 23 .

2- خصائص رأس المال الفكري.

يقسم الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية بسمات تميزهم عن غيرهم من الأفراد من هذه الصفات ما يلي:

*الخصائص التنظيمية: وتتمثل في الآتي.

-المستوى الاستراتيجي: يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الاستراتيجية كافة وبنسب متباينة.

- يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل الإدارية المرنة.

-يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا.

- يتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

* الخصائص المهنية: وتتمثل فيما يلي.

- ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلًا على شهادة أكاديمية بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الفعال.

- يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة.

- يتصف رأس المال الفكري بميزات متقدمة.

* الخصائص السلوكية والشخصية: وتتمثل فيما يلي

- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة.

- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد.
- يبادر رأس المال الفكري بتقديم الآراء والمقترحات البناءة.
- يتسم رأس المال الفكري ببعض السمات الشخصية مثل: الحسم، الحدس، الانفتاح على الخبرة، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلالية¹.

المطلب الثالث: المحافظة وفوائد الاهتمام برأس المال الفكري و طرق إدارته وقياسه

1) المحافظة على رأس المال الفكري:

تكمن مشكلة العديد من المنظمات في استنزاف المستخدمين عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو النقل إلى أقسام أخرى داخل المنظمة هؤلاء المستخدمون لديهم المعرفة في أعمالهم و العمليات التجارية الخاصة بالمنظمة، وجميع البيانات التي تدعم عملهم، ويعرفون كيف تسير الأمور في المنظمة وما هو الذي يصلح أو لا يصلح للمنظمة، ولكن لا توجد هناك حوافز أو وسائل لتبادل المعرفة أو طرق لنقل تلك المعرفة التي يمتلكها هؤلاء المستخدمون للآخرين في داخل المنظمة، وهذه المعرفة قد تكون السلاح الذي تستخدمه المنظمة للرفع من قيمتها وحصتها في الأسواق اللامحلية والعالمية، فمديرو الموارد البشرية في كثير من الشركات العالمية متخوفون من ارتفاع معدل دوران الموظفين في شركاتهم لان ذلك يعرضهم لتكاليف كبيرة في البحث عن الموظف البديل الذي يمتلك المعرفة المثلى لعمله، لذلك على مديري الموارد البشرية المحافظة على رأس المال الفكري لشركتهم،

¹- دي دير لوف ، 2004 ، ص 144 .

بالإضافة إلى ضرورة القيام أو إلزام جميع العاملين بالشركة في المحافظة على هذا الأصل الفريد غير الملموس¹.

كذلك تكون المحافظة على رأس المال الفكري بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.

للمحافظة على رأس المال الفكري يجب على المنظمة إتباع استراتيجية عمل ذات قواعد عقلانية تمكنها من حماية كيانها من الظروف المستقبلية المجهولة في ظل المنافسة الشديدة وهذه الاستراتيجية يمكن أن تبنى على القواعد التالية:

***تنشيط الحافز المادي والاعتباري:** وهي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد و

التي تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية وترشده إلى سلوك معين.

***التصدي للتقادم التنظيمي:** ويعبر عنه أيضا بالقادة الذين يفكرون يشير التقادم إلى عجز

الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطور بأسلوب تقليدي محولا الإبقاء

على الوضع الحالي دون محاولة تغييره، لان التغيير يحمل في طياته تغييرا في مكانتهم الاجتماعية

والاقتصادية، وبهذا يكون القائد التقليدي ميالا للتقادم و محاولة إبقاء مستوى الأداء كما هو عليه

دون تطوير.² وهناك عدة أنواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي لها:

¹ - CIMA , 2003 , page 4 .

² - حمود خضير كاظم , العدد 5 , ص 39 .

- **تقادم المعرفة:** تشمل تقادم الخبرات المهنية والمهارات الإدارية والفنية،
- **تقادم الخبرات:** ويظهر ذلك تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية،
- **التقادم الثقافي:** ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.
- **مواجهة الإحباط التنظيمي:** حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات مادية كالاعتداء الشخصي، تخريب الآلات والمعدات... وعوائق نفسية كعدم الرضا، الاستياء والتوتر، والقلق، الانطواء، الاكتئاب، وعوائق أخرى تنظيمية لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها أو التحكم فيها¹.
- **تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:** هو حالة عدم الشعور بعدم الاندماج و الابتعاد عن ثقافة المجتمع حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية التي يشترك فيها الآخرون عديمة المعنى بالنسبة للشخص المتغرب اجتماعيا، لذلك فهو يشعر بالعزلة والانفصال عن المجتمع إذ لا يستطيع أن يرى ذاته في المجتمع ويشعر آنذاك بضيق ذاته وتقليل فرص الاغتراب التنظيمي يجب أن يكون من خلال وسائل مختلفة (التحفيز، التكيف، الكرامة، الاندماج) القادرة على احتواء جميع أنواع الاغتراب داخل المنظمة وهي اغتراب ثقافي اجتماعي حضاري اغتراب في القيم... وما يهمنا هنا عموما المبتكرين والمبدعين وأصحاب القدرات المتميزة هم أكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين،

¹ - حمود خضير كاظم , المرجع السابق , ص 40.

لأنهم يسعون إلى اكتشاف وابتكار مبادئ وآراء كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في المنظمة¹.

- تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بها جميع الوسائل التي من شأنها زيادة المساهمات

الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة للأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع مستويات الإدارة في المنظمة وهذا من شأنه يكثر عدد المتميزين في المنظمة و من ثم يمنحها سمعة القوة والبقاء.

2) فوائد الاهتمام برأس المال الفكري:

تبرز أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل في حد ذاته ميزة تنافسية للمنظمة، خاصة و أن المنظمات تتنافس اليوم على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها، لذا فان الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي².

وهناك العديد من الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة من خلال الاهتمام برأس المال الفكري، وذلك لأنه يقود إلى ما يلي³:

-زيادة القدرة الإبداعية.

-إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.

¹ - حمود خضير كاظم ، المرجع السابق ، ص 41.

² - Ghen et Al , 2004 , page 5.

³ - د. ناهد الحمداني ، د. علي علي ، 2010 ، ص 126 . - د. بشار الشكرجي ، د. مصعب محمود ، 2010 ، ص 8 .

-تعزيز التنافس بالوقت

3) إدارة وقياس رأس المال الفكري

أ) إدارة رأس المال الفكري

إن نجاح المنظمات وسر بقائها يكمن في نجاح وقوة إدارتها القادرة على استثمار طاقاتها الفكرية بالشكل الذي يعززها ويحافظ عليها إذ أصبح الاهتمام بإدارة رأس المال الفكري موضوعا بارزا وذو أولوية في فكر إدارة الأعمال، الآن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل كثيرا ما تقاوم محاولات الاحتواء والاندماج، وهذا يعني لا بد من توافر إدارة قوية بأقصى ما يمكن عمله من اجل ضمان استثمار رأس المال الفكري والمحافظة عليه، وعليه يشير Kawatra لا بد من توفير إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن عمله من اجل ضمان استثمار أفضل لرأس المال الفكري والمحافظة عليه¹.

فقد أوضح STEWART خمس مبادئ أساسية للإدارة الفعالة لرأس المال الفكري²:

1- الإفادة قدر المستطاع من الأفكار والأعمال لصالح المنظمة وإقامة علاقات حميمة مع موظفيها وزبائنها.

2- توفير الموارد التي يحتاجونها وتعزيزها في بناء شبكة داخلية متكاملة بينهم.

¹ - Kawatra , 1995 , page 68.

- العنري ونعمة , 2000 , ص 34

² - Stewart , 1997 , page 163 .

- 3- توجيه بناء المعلومات في المكان المناسب.
 - 4- إشاعة المناخ السائد للإبداع والابتكار وعدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري.
 - 5- هيكله رأس المال الفكري في اتجاه المعلومات لزيادة كفاءتها وفعاليتها.
- واستنادا لما تقدم فالإدارة الفعالة و الكفاءة لرأس المال الفكري هي تلك التي تستطيع توجيه موجوداتها الفكرية والإبداع والتميز وتكون لديها المقدرة على استقطاب ذوي المهارات والمعارف وجذبهم للعمل لديها. فالإدارة الناجحة تدرك أن المعرفة والمهارة التي تكتسب من خلال التجربة العملية هي ارسخ وأكثر عمقا واستقرارا في الذهن من التجارب النظرية لذا على الإدارة أن تحفز الأفراد كونها هي قوة المنظمة والتي تسعى باستمرار إلى تحقيق التميز التنافسي.

ب) قياس رأس المال الفكري والأداء الاستراتيجي

يعد تقييم وقياس الموجودات غير الملموسة من الموضوعات الحديثة التي ستغير صورة الاستثمار إذ أن حسابها في الميزانية العمومية وكشوفات الدخل سوف يظهر الأرباح والخسائر الحقيقية للمنظمات، غير الملموسة ستأخذ حيزا كبيرا في منظمات الأعمال في المستقبل القريب، فراس المال الفكري يتضمن موجودات شتى منها العلاقات التجارية، والعلاقات مع الزبائن، وبراءات الاختراع والمعرفة، الكفاءات وتطويرها والماركات المسجلة وحقوق الابتكار. كل ذلك أدى إلى انتقاد الميزانية العمومية التقليدية التي لا تظهر هذه الموجودات الغير ملموسة في حساباتها والتي تؤثر بشكل كبير بالنسبة للمستثمرين.

واعتمادا على ما جاء أعلاه يمكننا تصنيف النماذج والأساليب المستخدمة لقياس رأس المال

الفكري في أربعة مجموعات هي كما يلي:

أ) **النماذج الوصفية:** وهذه النماذج تصنف السمات والخصائص لرأس المال الفكري، وتركز

على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة

وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة أو

مقترحي النموذج. ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي: أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي

لإنتاجية ذوي المهن المعرفية، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

ب) **النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:** وهذه المقاييس تركز على

قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وهي: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري،

رأس المال الزبوني، وتتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة في أقسام

الشركة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

ت) **نماذج القيمة السوقية:** هذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة

وقيمتها السوقية أو الفرق بين قيمة الشركة في السوق وحقوق ملكية حملة الأسهم. أن هذه

المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية ومن أهم أمثلتها: القيمة السوقية،

القيمة الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة.

ث) نماذج العائد على المعرفة: هذه النماذج تقوم على أساس احتساب العائد على

الأصول (ROA) المحسوبة حسب الصيغة التالية:

$$\frac{\text{العوائد قبل الضريبة}}{\text{الأصول الملموسة للشركة}} = \text{العائد على الأصول (ROA)}$$

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسط العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط الشركة ضمنها، وأن

الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالشركة.

إن الخطأ في التقدير و القياس يؤدي إلى خلل في الحصص والقيم الجديدة .

ان هناك أهمية كبيرة لقياس رأس المال الفكري، وهذه الأهمية تتجسد فيما يأتي¹:

1- إمكانية قياس قيمة المنظمة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، ففي مجتمع المعرفة

Knowledge-based Society تشكل المعرفة جزءا كبيرا من قيمة المنتج وقيمة

المنظمة.

2- عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع

السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءا كبيرا من أصول

¹ - Chen ,Zhu,& Xie,2004

منظمات كثيرة. و قد أكد Sullivan أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي رأس المال الفكري الأهمية التي يستحقها¹.

3- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة (لا تقيسها الأساليب

المحاسبية التقليدية) مثل قياس رأس المال البشري (Human Capital) وقياس رأس المال

الابتكاري Innovation Capital وقياس رأس مال رضا العميل Customer

Satisfaction وغيرها. وهذه النماذج تزود المنظمة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق

لأداء المنظمة وقيمتها. من جانب آخر، فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز

على قياس قيمة المنظمة اعتمادا على الحاضر والمستقبل، في حين تركز الأساليب المحاسبية

التقليدية على الماضي فقط Historical Data.

4- إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية Hard Facts فقط، وترتكز على

الكميات Quantités، في حين تركز مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية Soft

Facts و تركز على النوعية Quality، والأساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج التعاملات

السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية، في حين تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة

.Value Creation

¹ - Sullivan , 2000 .

5- إن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويجري استخدام مقاييس رأس المال الفكري لتكون أداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارة رأس المال الفكري، وتجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري وفي ضوء عملية المقارنة المرجعية Benchmark ING.

نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري¹:

يشير إلى ضرورة بناء نموذج فاعل لقياس رأس المال الفكري ويمكن أن يتحقق نجاح هذا النموذج إذا كان قادرا على تضمين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية معا بصورة تعكس عمليات المنظمة في ظل تأثيرات اقتصاد المعرفة، وان يكون هذا النموذج قادرا على توفير البيانات و المعلومات الدقيقة والكافية وفي الوقت المناسب لضمان تحقيق إدارة ناجحة للمعرفة.

أ) نموذج Botis 1999 (نموذج شركة Skandia):

وضع الباحث Botis في عام 1999 نموذجا لقياس رأس المال الفكري، وقد وضعه في أثناء عمله في شركة Skandia للتأمين، ويعتمد على أربعة نظم هي:

*نظام محاسبة الموارد البشرية² Human Resource Accounting:

أن بدايات استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية Human resource Accounting

System يعود إلى الباحث Hermanson عام 1964 م. ويهدف هذا النظام إلى تقدير

¹ – Roos et Al , 2002 .

² – Sackmann, Flamholz ,and Bullen,1989

قيمة الأفراد داخل المنظمة، وهذا يساعد في جعل هذه القيمة أساسا لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية. ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية على قياس وتقوم قيمة رأس المال البشري Human Capital في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية . Service Organizations

*نظام القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added System:

القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس شامل للأداء يربط بين التخطيط المالي و الموازنة الرأسمالية وتحديد الأهداف والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم وقياس ونظم التعويضات والتحفيز، وكيف يمكن أن تقود هذه المتغيرات مجتمعة إلى زيادة قيمة المنظمة وهذا النظام لا يتعلق مباشرة بقياس رأس المال الفكري، غير انه يؤكد ضرورة مراعاته إذ إن ذلك سيؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.

*نظام بطاقة الأداء المتوازن¹ Balanced Scorecard (BSC) System:

هذا النظام يؤكد حاجة إدارة المنظمة إلى اعتماد نظام قياس ذي أبعاد متعددة يكون قادرا على قياس الأداء من خلال التركيز على قياس المتغيرات والعناصر المالية وغير المالية. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الباحثين لم يتطرقا إلى مفهوم رأس المال الفكري بصورة واضحة، غير أن نظام البطاقات

¹ – Kaplan & Norton,1992

المتوازنة للأداء يراعي تقدير العناصر غير الملموسة داخل المنظمة مثل عمليات التعلم والمعرفة ورضا المستهلك وغيرها.

ويتمثل هيكل القياس المتوازن للأداء في أربع مجموعات من المقاييس هي:

*مجموعة مقاييس تعبر عن الأداء المالي وتضم تلك المجموعة عددا من المقاييس

التي تعبر عن الأداء المالي للمنشأة، ومنها: معدل العائد على الاستثمار، وصافي القيمة الحالية، والقيمة الاقتصادية المضافة.

*مجموعة مقاييس تعبر عن رضا العملاء وتضم تلك المجموعة عددا من المقاييس

التي تعبر عن درجة رضا العملاء ومنها معدل نمو المبيعات، ومعدل النمو في عدد العملاء، ومعدل اكتساب عملاء جدد، معدلات الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل النمو في توسيع وتعميق العلاقات التبادلية مع العملاء.

*مجموعة مقاييس تعبر عن أداء العمليات الداخلية وتضم تلك المجموعة عددا

من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة والتي من شأنها أن تنعكس على درجة رضا العملاء و على الأداء المالي ومنها: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية، معدلات الإنتاج المعيب، معدل إنتاجية العمالة، النمو في وسائل تحسين العمليات ومستوى الجودة، نسبة الالتزام بالشحن والتسليم في الموعد المحدد.

*مجموعة مقاييس تعبر عن مقدرة المنشأة على الابتكار والتعلم وتضم عددا من

المقاييس المتعلقة بعناصر البنية التحتية والمتمثلة في الأفراد و درجة رضاهم وإنتاجيتهم، ونظم

المعلومات وما تقدمه من معلومات دقيقة في الوقت المناسب عن الجودة والتكلفة والعملاء وأخيرا ما تمتلكه المنشأة من نظم للتحفيز وتحقيق المساواة بين الموظفين في المنشأة.

* نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري IC Navigator Model System :

هذا النموذج جرى تطويره في التسعينات على يد الباحث¹ (Leif Advinsson) ، ووفقا

لهذا النموذج فقد جرى تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي.

ويعتمد نظام نموذج المستكشف على أكثر من مائة مؤشر في قياس وتقييم رأس المال الفكري، غير

أن هناك انتقادات توجه إلى كثير من هذه المؤشرات إذ يجري التشكيك في قدرة بعض المؤشرات

على القياس الدقيق لرأس المال الفكري. ويؤكد² Chen ضرورة إجراء تعديلات على هذا

النظام بما يكفل قدرته على قياس رأس المال الفكري بصورة دقيقة (على سبيل المثال يجري اعتماد

مؤشر عدد أجهزة الحاسوب بالمنظمة كمؤشر لرأس المال الهيكلي Structural Capital ، غير أن

هذا المؤشر لا يعكس بالضرورة مستوى المعرفة بالمنظمة و لا يعكس بالضرورة استخدام العاملين

لها بصورة تعزز الميزة التنافسية للمنظمة).

(ب) نموذج Chen وآخرون³ :

¹ - leif advinsson هو مدير شركة skandia شركة التأمين السويدية -

² - Chen ,Zhu, and Xie , 2004 .

³ - Chen ، وآخرون ، 2004.

هذا النموذج يعتمد بصورة أساسية على نموذج Botis وآخرون، ويحاول نموذج Chen وآخرون أن يتجنب نقاط القصور والضعف في النماذج السابقة لقياس رأس المال الفكري، وهذا النموذج يختلف عن النماذج السابقة في كونه لا يركز بصورة كبيرة على وضع مؤشرات ومقاييس مالية لرأس المال الفكري. ويركز هذا النموذج على تحديد البيانات و المعلومات اللازمة في الوقت المناسب و توفيرها للمديرين بصورة تمكنهم من صياغة وتعديل الاستراتيجيات ذات العلاقة برأس المال الفكري، وبصورة تجعل إدارة المنظمة قادرة على استخدام المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويؤكد Chen¹ أن هذا النموذج يركز بصورة أساسية على تقويم المؤشرات

والاتجاهات العامة لرأس المال الفكري أكثر من التركيز على القيمة الاقتصادية.

وقد جرى تقسيم هذا النموذج إلى أربعة عناصر (نظم) تعمل معا وتحتاج إلى تعزيز مستمر من

اجل أن تعكس القيمة الحقيقية للمنظمة، و هذه العناصر هي:

*رأس المال البشري Human Capital:

يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري. وأهم مؤشرات رأس المال البشري:

— المعرفة (Knowledge): وتشمل الأفراد القادرين على فرز، جمع وتفسير استخدام

المعلومة المقبولة وذات القيمة، والاستفادة منها. ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

¹ – Chen, Zhu ,and Xie,2004 .

***المعرفة الصريحة:** ويقد بها معرفة المنظمة التي تكون مخزونة في وسائل مادية مثل الأرشيف،

المخططات ومعايير العمليات والتشغيل والنماذج والمستندات. ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها و تقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب وغيرها¹.

***المعرفة الضمنية:** وهي ثمرة الخبرة الشخصية، ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في

العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين.

إن المنظمات المعاصرة في سعيها لان تكون منظمات متعلمة، لا بد لها أن تركز على التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرا من المرونة في التفكير والتعليم والتدريب المستمر بما ينشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لإنجاز النتائج المرغوبة للمنظمة. ولا بد للمنظمات لكي تبقى منافسة وناجحة من أن تصبح (منظمات تعليمية) والتي تعرف بأنها "منظمات تملك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها".

- **المهارة (Skill):** وتمثل المهارات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل².

وتكمن المهارات الإنسانية بما يلي³:

* مهارات فنية كاستخدام الأجهزة، برامج الحاسوب ، واستخدام اللغات.

¹ - عيشاوي ، 2005 ،

² - الصفار ، 2008 ، ص 90 .

³ - المغربي ، 2004 ، ص 162 .

* مهارات شخصية مثل: المبادأة، والاعتماد على الذات، قدرات قيادية، الميل للتعاون مع الآخرين والاتصال والتفاعل معهم والعمل كفريق والقدرة على تحمل التوتر والظروف الصعبة في العمل والقدرة على اتخاذ قرارات وتحليل البدائل واختيار البديل الأنسب.

* مهارات التفكير: إن التفكير هو الأساس في معرفة حقيقة الإيمان واكتشاف عظمة الله في مخلوقاته، فهناك العديد من الآيات القرآنية تدعونا إلى استثمار التفكير قال تعالى ﴿أو لم يتفكروا في أنفسهم ما خلق الله السماوات والأرض وما بينهما إلا بالحق واجل مسمى وان كثيرا من الناس بلقاء ربهم لكافرون﴾¹ سورة الروم .

ويقول تعالى ﴿الذين يذكرون الله قياما وقعودا و على جنوبهم ويتفكرون في خلق السماوات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانه فقنا عذاب النار﴾² سورة آل عمران . ويعتبر علم التفكير من العلوم الحديثة نسبيا وتنتمي دراسة هذا العلم إلى أربعة مجالات رئيسية هي : الطب، المنطق، النفس، والذكاء الصناعي. والتفكير هو عملية يومية طبيعية تحدث للإنسان بشكل مستمر وهو نوع من الحوار الداخلي المستمر مع الذات أثناء القيام بعمل، أو مشاهدة منظر أو الاستماع لرأي. والتفكير بوجه عام هو عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمس: اللمس، البصر، السمع، الشم، الذوق، وهو العملية التي يتم بواسطتها توليد الأفكار و تحليلها ومحاكمتها.

¹ - القرآن الكريم ، سورة الروم ، الآية 8 .

² - القرآن الكريم ، سورة آل عمران ، الآية 191 .

وان أهم مسؤوليات إدارة المنظمة هي التعرف على الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم حتى تنمو مهاراتهم إلى المستوى المطلوب لأداء العمل.

ويشير الطراونة إلى أنواع المهارات التي ينبغي توافرها في العاملين وهي¹:

1 - مهارة التنفيذ .

2- مهارة التنسيق.

3- مهارة الدعم.

4- مهارة التحقيق.

5- مهارة التجديد.

6- مهارة التقييم.

7 - مهارة التركيز.

8- مهارة الإنهاء.

كما أكد الكاتبان على وجود علاقات ارتباط قوية وهامة بين تلك المهارات الإبداعية ، مما

يدل على صعوبة فصل هذه المهارات عن بعضها البعض.

- **الخبرات (Experiences):** ويقصد بها مستوى ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف

متراكمة مكتسبة من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة من خلال تعلم الأفراد من بعضهم إذ

¹ - الطراونة والصالحى , 2004 , ص 161 .

يصبحوا أكثر استعدادا لتبادل المعارف فيما بينهم¹.

ويرى المغربي أن هناك أسبابا عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير على أداء العاملين

في التنظيم وهي² :-

*تخفيض الخبرة من التكلفة و الوقت الذي يتعلق بالتدريب.

*تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي، حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى التي علم فيها

نوع السلوك المطلوب.

*إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل، فطول الفترة الزمنية التي

خدمها الفرد ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

-الابتكار (Innovation)³ :ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استعمال

الأساليب التقليدية بشكل مستمر، إن هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساس لإبداع

العاملين ولقدرة المنظمة للتكيف مع المواقف الجديدة، وهو عملية نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع

العملي، ويصنف الابتكار إلى أنواع متعددة هي :-

1 - الابتكار الفني.

2 - ابتكار السلعة.

¹ - الصفار ، 2008 ، ص 90 .

² - المغربي ، 2004 ، ص 164 .

³ - يوسف ، 2005 ، ص 40 .

3- ابتكار العملية.

4- الابتكار الإداري.

وتتم عملية الابتكار بعدد من المراحل هي *مرحلة خلق وإيجاد الفكرة، *مرحلة التجريب المبدئي، *مرحلة تحديد الملائمة، *مرحلة التطبيق النهائي.

ولقد أكد Brown على أهمية استثمار رأس المال البشري وأن رأس المال البشري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج، ولذلك يمكن لأي منظمة استخراج الفوائد من هذه الفئة وزيادة القدرة الإبداعية لهم وأن رأس المال البشري هو وقود عمليات البحوث والإنتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة وينظر إليه المساهمون في الإدارة المعاصرة باعتباره أتمن أصول المنظمة.

(ج) نموذج Lim and Dallimore¹:

هذا النموذج يقوم على أساس رأس المال الفكري يتحقق من الابتكار Innovation وإدارة المعرفة Knowledge Management. ويتعلق رأس المال الفكري بصورة أساسية (من منظور هذا النموذج) بإدارة وتسويق العمليات والأنشطة المتعلقة بالبراعة والمهارة. وتجري ترجمة رأس المال الفكري إلى خطط واقعية تقود المنظمة إلى النجاح، وهذه الخطط هي خطة الإدارة أو الأعمال

¹ – Lim and Dallimore, 2004

(التي تبني من خلال تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية)، و خطة التسويق وبناء العلاقات التي تبني من خلال تبني مدخل التسويق الاستراتيجي .

ويؤدي التطبيق الناجح لمدخل الإدارة الإستراتيجية إلى بروز أربعة أنواع من رأس المال الفكري :

– رأس المال البشري Human Capital :

إن رأس المال البشري هو مجموعة متجمعة من الخبرات والمهارات والمعلومات والمعرفة والخصائص والبراعة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين بالمنظمة في كل المستويات الإدارية.

– رأس المال العام Corporate Capital :

هو مجموعة من الأسس والمحددات الأساسية التي تستخدمها المنظمة في عمليات التخطيط والإدارة الاستراتيجية والتي تعد أساسا فاعلا للعمليات التنافسية في الأسواق.

– رأس مال الأعمال Business Capital :

يتعلق بجانب الموارد Resources، مثل قدرة الأعمال الجديدة على تحقيق إيرادات، وقدرة أو عدم قدرة الأعمال على تحقيق ربح، و مستوى استخدام الأعمال الالكترونية E-Business.

– رأس المال الوظيفي Functional Capital :

يركز على جوانب محددة تخص الأطر الوظيفية وما يتعلق بها من قضايا تتصل برأس المال

الفكري، مثل حجم النفقات على التدريب مقارنة بالنفقات الإدارية، ومستوى كفاءة وقت

التشغيل وغيرها.



الفصل الثاني

الله الحق

الفصل الثاني: أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبتداسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة. ولقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به. ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

*الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. هذا التحقيق *الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".

*الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها . و يعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة. يعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

*وعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي

يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء

المدرّب القيام بها.

ويعرف أيضا الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة

مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وان وجد بينهما عامل مشترك، ويعرف أداء

الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

*و عرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك و الانجاز مرتبطا بالنتائج، وانه كل ذلك السلوك

والانجاز والنتائج معا، وهو المحور الأساسي و موضوع التحسين والتنمية في المنظمات إلى

مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء ، ذلك أن السلوك

هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما (Thomas Gilbert)

ويشير ثوماس جيلبرت "الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن

العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، انه

مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

*الأداء الوظيفي يعني "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض

أداءه

مفهوم قياس وتقييم الاداء :

تعتبر عملية تقييم الاداء من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ولذلك ظهرت تعاريف عديدة لعملية تقييم الاداء منها :

عملية ادارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات

التي يمارسها في موقف معين وفي تحقق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا

نظام رسمي لقياس وتقييم أداء العاملين والتأثير في خصائصهم الادائية والسلوكية ومحاولة

التعرف علي احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع .

محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنية او مهارات فنية او

فكرية او سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها وذلك

لتحقيق فاعلية المنظمة حاليا وفي المستقبل .

نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من مدى كون الفرد العامل في

المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال

نظاما يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم

أهمية تقييم اداء العاملين :

يتضح من مفهوم تقييم الاداء بانه يلعب دورا بالغا في زيادة الكفاءة الانتاجية للمنشأة لأنه

يحقق الفوائد التالية :

رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، فعندما يشعر العاملون بأن جهودهم موضع تقدير من قبل

الادارة فإن جو من العلاقات الحسنة سيسوى بينهم وبين الادارة .

اشعار العاملين بمسؤولياتهم ، عندما يشعر العامل بان نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ

مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله

تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد وتحديد امكانية نقله إلى وظيفة اخرى .

تقديم معلومات إلى العاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في اداء العمل .

تحديد الافراد المستحقين للترقية

تحديد نقاط الضعف في اداء الفرد مما يساعد في تحديد احتياجاته التدريبية

الرقابة على الرؤساء ويتم ذلك من خلال مراقبة قدرات الرؤساء الإشرافية من خلال نتائج

التقارير الإدارية التي يرفعونها إلى الادارات العليا

يفيد تقييم الاداء في التخطيط للقوى العاملة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توافر قوى بشرية

معينة واقتراح احلال موارد بشرية أخرى مكانها اذا اقتضت الحاجة لذلك .

يزود الادارة بمؤشرات تساعد على التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال فترة معينة .

يمثل اداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى .

خصائص قياس وتقييم الاداء :

قياس وتقييم الاداء عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية .

تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الاداء بشكل مستمر ليكون القياس

موضوعيا وسليما .

عملية القياس تتطلب معايير للأداء ليتم مقارنة اداء الموظف بها والحكم على كفاءته .

القياس والتقييم لا يعني فقط الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى

على أساسه بقاءه في العمل بل يعني ايضا تحديد نقاط الضعف للعمل على علاجها وتكون

مهمة الرئيس المباشرة بمثابة المعلم الذي يقوم بالاشتراك مع الادارة الموارد البشرية باقتراح نوع

التدريب والمساعدة التي يحتاجها الموظف.

قياس وتقييم الاداء يقوم على الرأي الشخصي للمقوم وبالتالي هنالك احتمال كبير للتحيز

والمحسوبية .

نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف مثل الترقية ، زيادة

الاجر والكافات ، الفصل ، لذا يجب إن يكون التقييم موضوعيا .

يخضع كافة الموظفين على مختلف الادارات إلى عملية تقييم الاداء والهدف من ذلك أن يشعر

جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم أن تقدمهم في

السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل .

هنالك تسميات عديدة لقياس وتقييم الاداء منها : تقييم الموظف، قياس الاداء ، تقييم

الاداء ، تقييم الكفاية ، قياس الكفاءة ، تقارير الكفاءة ، قياس وتقييم الاداء . والتسمية

الاخيرة هي الاحدث لأنها تشمل ثلاثة عناصر هي :

قياس الاداء من خلال مقارنته مع معايير معينة .

تقييم الاداء من خلال الحكم عليه (مرتفع او منخفض)

تقويم الاداء من خلال تصحيح الانحرافات في الاداء .

معايير تقويم الأداء:

تعرف المعايير بانها المستويات التي يكون فيها الاداء مرضى للإدارة وذلك من خلال الجودة

وكمية الإنتاج والزمن المستغرق .

ويمكن إن نحمل اهم المعايير بالاتي :

موضوعية : تتعلق بالوظيفة نفسها.

سلوكية تتعلق بالموظف .

خصائص العمومية الجيدة :

الصدق - الثبات - التميز - سهولة الاستخدام .

مراحل تقويم الاداء :

وضع معدلات الاداء

مراقبة وتقييم الاداء

التغذية العكسية

اتخاذ القرارات المبنية على نتائج التقييم

وضع خطط تطوير الاداء

المجالات التي يستخدم فيها التقييم :

تحديد صلاحية الرجل الجديد

الاسترشاد بها عند النقل او الترقية .

تحديد الاحتياجات التدريبية

الاسترشاد بها عند اعطاء المكافآت

تحسين مستوى العاملين

الحكم على سلامة الاختيار والتعيين

خطوات عملية تقييم الاداء :

اولا: تحديد ابعاد تقييم الاداء : إن تقييم الاداء يركز على ابعاد ذات صلة بأهداف المنظمة

او مرتبطة بمحتوي العمل الذي يظهره تحليل الوظائف

ويجب اختيار الابعاد التي تتوفر فيها عدة خصائص اهمها :

انها قابلة للقياس

انها خاضعة لسيطرة الفرد

انها تسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة

ثانيا : قياس الاداء الفعلي للأفراد : وذلك من خلال تحديد درجة او رتبة تعبر عن مدى جودة اداء الفرد في كل بعد من ابعاد التقييم ويتم قياس الاداء الفعلي من خلال عدة اساليب

اساليب قياس الاداء : يمكن تصنيف هذه الاساليب وفق لمعيارين :

ما اذا كان الاسلوب يحقق انتاج نسبي أم مطلق للأداء : فالمقاييس النسبية غالبا ما يتم تصميمها بحيث يطلب من القائم بالتقييم إن يقارن بين اداء المرؤوسين الذين يؤدون نفس العمل وترتيبهم حسب جودة أدائهم .

ما اذا كان الاسلوب يقيس الصفات ام سلوك ام نواتج عمل : هذه المقاييس تطلب من القائم بالتقييم إن يعطي قيمة لأداء الفرد بناء على معايير أداء موضوعة مسبقا .

وفيما يلي عرضا لأهم أساليب قياس الاداء في المنظمة :

طريقة الترتيب البياني : هي من ابسط اساليب قياس الاداء وأكثرها شيوعا ويحتوي المقياس على قائمة بالبنود لصفات وسلوك ونواتج عمل يتم التقييم بناء عليها كما يحتوي على مدى من الدرجات (1-5) تعبر عن جودة الاداء بالنسبة لكل بند حيث يعطي كل فرد درجة في كل بند تعبر عن مستوي أدائه وقد يحتوي المقياس على بنود عامة تصف الاداء مثل الكمية

أو الجودة بنود خاصة مرتبطة بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد مثل القدرة على التواصل مع العملاء وحل مشكلاتهم .

طريقة الترتيب التبادلي : تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الافراد من الافضل إلى الأسوأ

حسب مدى توافر صفة معينة أو مدى القيام بسلوك معين ولأنه من السهل التمييز بين

افضل العاملين وأسوأ العاملين ، تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بتحديد الافضل

ثم الأسوأ ثم استبعاد الافراد الذين تم قياس لأدائهم من المقارنة .

طريقة المقارنة الزوجية : تعتمد هذه الطريقة على مقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد اخر

وفقا لكل معيار من معايير التقييم فإذا كان لدينا 5 الأفراد مطلوب ترتيبهم حسب درجة

افضلية كل منهم في اداء العمل وفقا لمعيار جودة الاداء مثلا ، فإننا نقوم بعمل مقارنات

نحدد فيها الفرد الأفضل وإعطائه (+) والفرد الاقل وإعطائه (-) ثم نقوم بحصر علامات (+)

التي حصل عليها كل فرد ونقوم بترتيب جميع افراد المجموعة على حسب علامات (+) التي

حصل عليها كل منهم بحيث يكون الافضل من حصل على أكبر عدد من علامات (+)

طريقة التوزيع الاجباري : يتم توزيع الافراد على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة مسبقا

وذلك تجنباً لبعض التحيزات التي يمكن أن يقع فيها المقيم خاصة خطأ التشدد أو التساهل

الذي يؤدي غالبا إلى اعطاء جميع الافراد تقدير معين دون التمييز بينهم .

وتعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة اداء الافراد ببعضهم البعض والجميع يعلم يعلم إن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز مما يدفعهم لبذل أفضل ما عندهم حتي يحصل على رتبة متقدمة.

طريقة الوقائع الحرجة : في هذه الطريقة يتم الاحتفاظ بمذكرات يدون فيها السلوكيات الايجابية والسلبية للفرد . وتعتبر هذه الطريقة جيدة لأنها توفر امثلة واقعية للأداء الجيد والاداء السيء كما انها تتيح عملية التقييم بشكل مستمر وليس فقط عند الحاجة إلى تقييم الاداء .

تقييم الاداء باستخدام الحاسب الالى والانترنت : توجد العديد من برامج الحاسب الالى المساعدة في تقييم اداء الافراد مثل برنامج Employee Appraiser الذي يوفر قائمة اختيارات تحتوي على عشرات ابعاد التقييم للاختيار من بينها على حسب الوظيفة التي يشغلها الفرد . يوفر البرنامج قائمة فرعية تحتوي على العديد من العوامل المناسبة لعملية التقييم واعطاء وصف للسلوكيات المختلفة المحتملة التي يمكن إن يمارسها الفرد . ويقوم القائم بالتقييم باختيار السلوكيات التي تعبر عن اداء الفرد أكثر من غيرها . ويتيح هذا البرنامج للقائم بالتقييم إستخامة على مدار فترة التقييم أول بأول ثم يقدم البرنامج في نهاية الفترة تقرير مفصل وبالدرجات عن اداء الفرد خلال الفترة.

مشكلات تقييم الأداء:

لا تخلو عملية تقييم الأداء من مشكلات وتحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية في المنظمات ومن اهم المشكلات ما يلي:

عدم وضوح المعايير مما يضع المجال لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها . فمثلا ما هو التعريف المحدد لوصف " أداء جيد" أو " اداء مرضي" وما هو المفهوم المحدد لوصف القدرة على الإبداع ولعلاج هذه المشكلة يتم وضع وصف تفصيلي للمعايير المستخدمة وتزويد القائم بالتقييم بأمثلة تفصيلية.

الايخطاء والتحيزات الفردية مثل (تعميم الصفات - التقيد بمدى محدد في المقياس - خطأ النزعة المركزية - التساهل أو التشدد) وتعالج عن طريق استخدام أساليب التقييم الرتيبة مثل الترتيب التبادلي والمقارنة الزوجية

التحيز الناتج عن العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس ولعلاج هذه المشكلة يجب على القائمين بالتقييم أن يعرفوا أولا مصادر التحيز وان يدركوا أن بمذكرات تسجل جوانب الأداء التي يقوم بها الفرد خلال فترة التقييم أول بأول .

التركيز على الاداء الفردي ام الأداء الجماعي ولعلاج هذه المشكلة يجب ان يتم تقييم الاداء على مستويين:

قياس مدى مساهمة الفرد في أداء الجماعة

قياس اداء الجماعة أو فريق العمل ككل

ولابد إن يكون معروفا مسبقا لأعضاء فريق العمل نوعية المقاييس التي سوف تستخدم لقياس أداء الفرد وتلك التي تستخدم لقياس أداء الجماعة.



الفصل الثالث

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد الدراسة التي تطرقنا اليها في الجانب النظري والمتعلقة برأس المال الفكري , سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة التطبيقية وهذا بغرض التحقق ما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تهتم برأس المال الفكري أم لا , وبغرض التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء الى تفرغ إجابات أفراد العينة المدروسة في الاستبانة وفق مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في المحاور التالية للاستبانة (أداء وكفاءة العاملين , الإبداع والابتكار لدى العاملين , رأس المال الفكري وعلاقته بالمؤسسة) , الذي أعتمد للدراسة كما هو موضح في الجدول :

التقدير	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد وزعت 70 استبانة بلغ المستعاد منها 61 استبانة بنسبة 87.14 % من أجل إجمالي

الاستبيانات وقد خضعت كلها للتحليل .

ولالإحاطة بالموضوع تم تقسيم الفصل الى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .

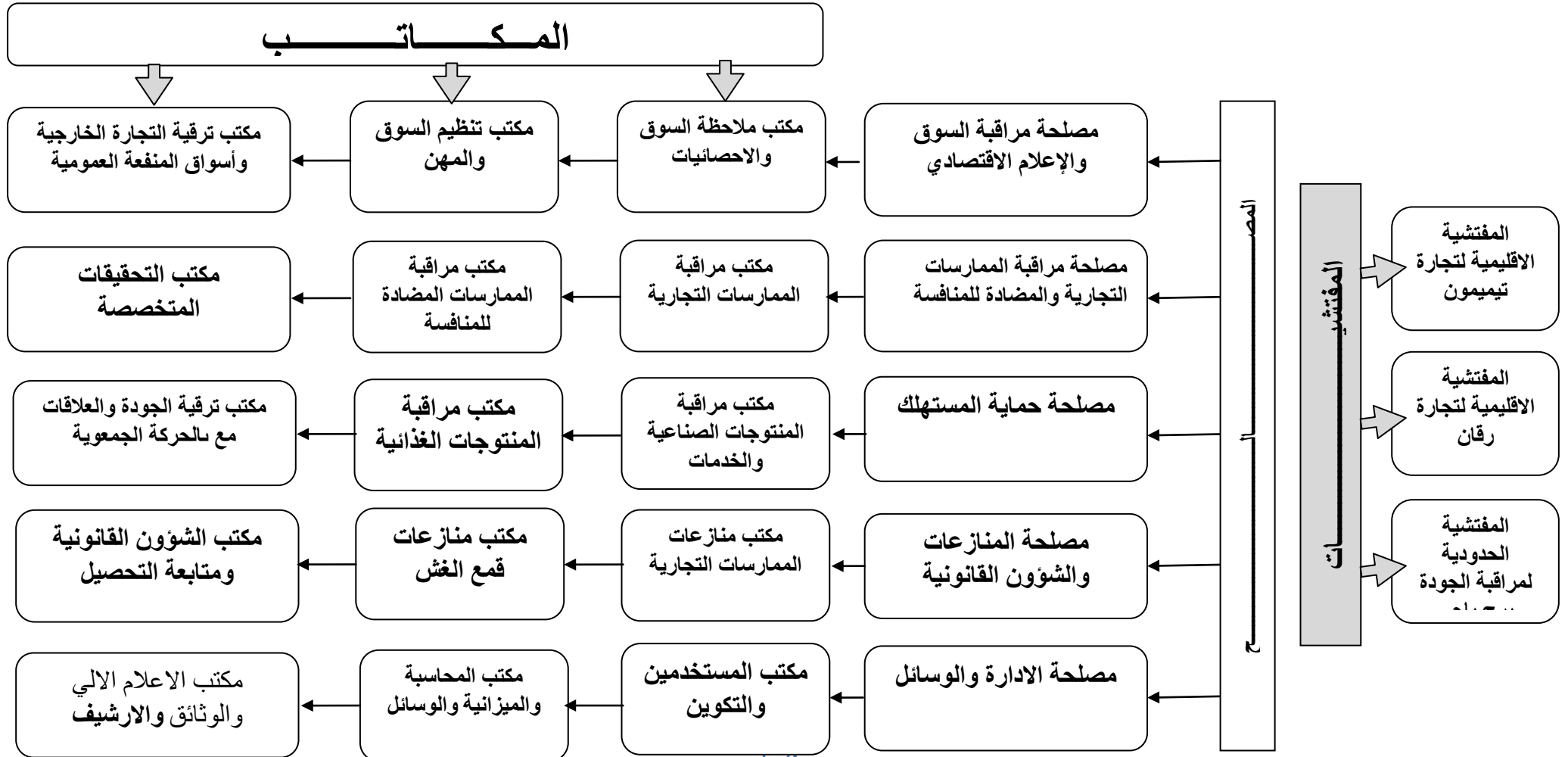
تعريف بالمديرية الولائية (النشأة):

- سنة 1975 ، كانت مديرية التجارة قسم تابع لمديرية النقل بالولاية ؛
- سنة 1980 ، أنشئت مديرية التجارة والأسعار بعد فصلها عن مديرية النقل؛
- سنة 1987 ، أنشئ قسم التنظيم الاقتصادي وذلك بدمج مديرية التجارة والأسعار مع مديرية التخطيط ، متكون من مصلحتين : التخطيط والتنظيم التجاري
- سنة 1991 ، تم إنشاء مديرية المنافسة والأسعار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-91 المؤرخ في 1991/04/06 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لوزارة التجارة وصلاحياتها وعملها تتكون من (03) ثلاث مديريات فرعية: المديرية الفرعية للإدارة والوسائل ، المديرية الفرعية للمنافسة و المديرية الفرعية لمراقبة الجودة وقمع الغش؛
- سنة 2003 ، تم تغيير إسمها ليصبح المديرية الولائية للتجارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 2003/11/5 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لوزارة التجارة وصلاحياتها وعملها متكونة من (04) أربع مصالح : مصلحة الإدارة والوسائل ، مصلحة تنظيم السوق والمنافسة والتجارة الخارجية ، مصلحة الجودة ومصلحة المراقبة المنازعات.
- سنة 2011 ، تم تعديل مصالح المديرية الولائية للتجارة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-11 المؤرخ في 2011/01/20 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية

لوزارة التجارة وصلاحياتها وعملها متكونة من (05) خمس مصالح : مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادي ، مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة ، مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش ، مصلحة المنازعات والشؤون القانونية و مصلحة الإدارة والوسائل.

:تتكون مديرية التجارة لولاية أدرار من خمس مصالح

الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية أدرار



تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

-السهر على تطبيق تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.

-المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.

-اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة المهن المقننة

-اقتراح كل التدابير التي تهدف الى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية

والمهنية.

-المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.

-وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الادارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات.

-اقتراح كل التدابير الرامية الى تطوير الصادرات.

-تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات

التجارية الخارجية.

-المساهمة في اعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.

-وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية الى

تطوير ودعم وظيفة الرقابة.

-ضمان تنفيذ النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.

-التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطاتها.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الأول : التحليل الوصفي لخصائص العينة

الجدول (02) : قيمة معامل ألفا كرونباخ (Alpha-Cronbach)

البيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الاستمارة ككل	0.83

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

تبين النتائج أن معامل ثبات الاستبانة هو (83%) و هي نسبة عالية تدل وجود اتساق داخلي

للاستبانة و منه يمكننا الاعتماد على نتائج الاستبانة و قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة

التوزيع حسب الجنس

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

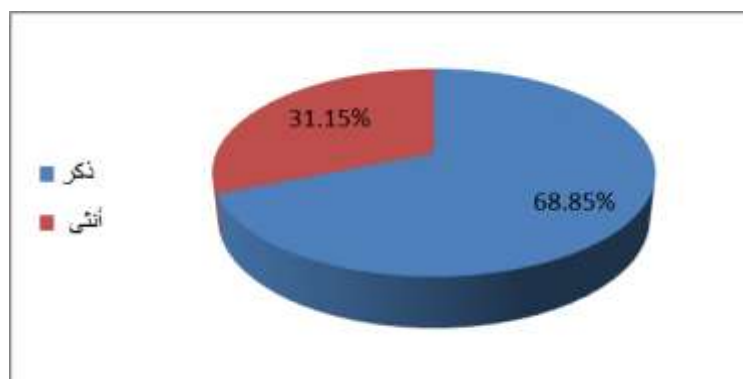
الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	42	19	61
النسبة	%68.85	%31.15	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

يوضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور (%68.85) أعلى من نسبة الإناث (%31.15) و

الفرق بينهما هو %37.7 و هذا الفرق يمكن أن يعزى إلى سياسة المؤسسة .

الشكل: نسبة أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالب

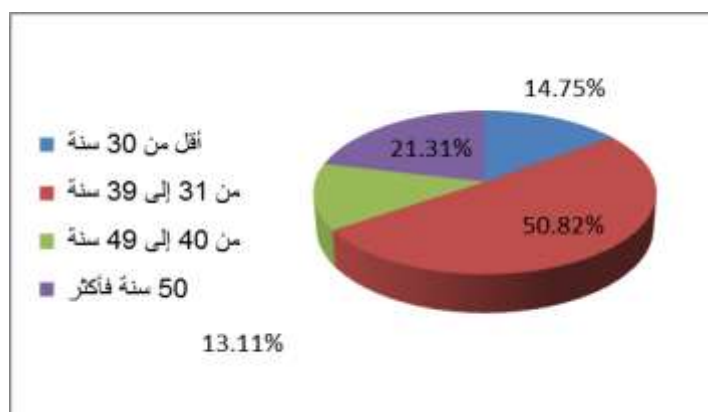
التوزيع حسب العمر:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر:

العمر	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر
العدد	09	31	08	13
النسبة	%14.75	%50.82	%13.11	%21.31

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

الشكل: نسبة أفراد العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالب

يتبين من الجدول أعلاه (04) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 39 سنة و

يمثلون نسبة 50.82% تليهم الفئة العمرية للأفراد ذوو 50 سنة فأكثر بنسبة 21.31% من إجمالي

أفراد العينة المدروسة. الفئة الثالثة هي الفئة العمرية للأفراد أقل من 30 سنة بنسبة 14.75% أما

الفئة العمرية الأخيرة فهي للأفراد من 40 إلى 49 سنة بنسبة تقدر ب 13.11%. يلاحظ من

الجدول أن أعلى نسبة تعود لأفراد الفئة العمرية [31-39] سنة و يعزو ذلك إلى هيمنة عنصر الشباب

و كثرتهم في المؤسسة محل الدراسة.

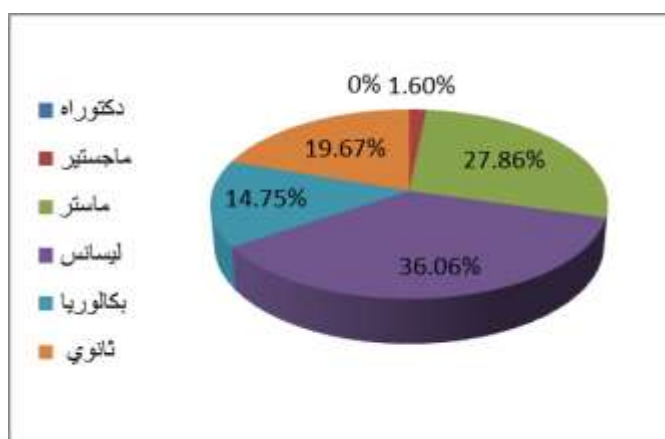
التوزيع حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل	دكتوراه	ماجستير	ماستر	ليسانس	بكالوريا	ثانوي
العدد	00	01	17	22	09	12
النسبة	00%	1.6%	27.86%	36.06%	14.75%	19.67%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

الشكل: نسبة أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الطالب

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للمؤهل العلمي تعود لأفراد حاملين لشهادة ليسانس بنسبة

36.06% تليها فئة الأفراد حملة شهادة الماستر بنسبة 27.86% أما المرتبة الثالثة فهي للأفراد ذوو

المستوى الثانوي بنسبة 19.67% أما الأفراد ذوو المستوى الثانوي فهم بنسبة 19.67% و

البكالوريا بنسبة 14.75%. أما النسبة الأخيرة فتعود لحملة شهادة الماجستير بنسبة 1.6%. الجدول

أعلاه يبين أن أفراد العينة المدروسة هم ذوو مستوى علمي الأمر الذي يساعد على تقوية رأس المال

الفكري في المؤسسة محل الدراسة و مساهمته في ديمومة و تطوير السياسات الاقتصادية للمؤسسة.

التوزيع حسب سنوات الخدمة:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة:

سنوات الخدمة	05 – 01 سنوات	10 – 06 سنوات	15 – 11 سنة	16 سنة فأكثر
العدد	32	11	03	15
النسبة	%52.46	%18.03	%4.9	%24.60

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن أكثر أفراد العينة المدروسة لهم خبرة عملية تقل عن 05 سنوات

(%52.46) تليها العينة ذات الخبرة العملية الأكثر من 16 سنة (%24.60) أما المرتبة الثالثة

فتعود للعينة ذات الخبرة العملية المحصورة بين 06 إلى 10 سنوات (%18.03) أما الأفراد ذوو الخبرة

العملية من 11 إلى 15 سنة فهم بنسبة %4.9 (الأقل من بين أفراد العينة المدروسة).

التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على المتغيرات

و قد جاءت النتائج على النحو التالي من خلال التحليل الوصفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
12	0.501	2.57	تبذل المنظمة جهدا للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة	01
20	0.874	2.41	تشجع الإدارة العليا على استخدام التقنيات الحديثة من اجل رفع كفاءة الأداء	02
01	0.944	4.30	يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه العاملون القدامى من الخبرات اللازمة للعاملين الجدد	03
08	0.682	2.65	تهتم المديرية بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين	04

13	0.845	2.56	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية ومهاراتي الإبداعية	05
04	1.037	3.47	تعتمد المديرية في شغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة، أصحاب الخدمة الطويلة فيها	06
	0.847	3.53	أداء و كفاءة العاملين	
06	0.654	3.37	يمتلك العاملين في المديرية خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم	01
09	0.774	2.61	تقوم المديرية بتوفير المناخ المناسب لنشاطات الابتكار والتجديد والإبداع	02
17	0.647	2.47	يتحمس العاملون لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات	03
	0.541	2.43	تقوم المديرية بتبني وتقييم الأفكار	04

			الجديدة والأخذ بها	
14	0.597	2.55	تسعى إدارة المديرية إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها	05
07	0.874	2.87	تناقش إدارة المديرية آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل	06
15	0.831	2.54	تشجع إدارة المديرية على المنافسة بين العاملين المبدعين	07
21	0.412	2.13	تستخدم إدارة المديرية أسلوب العصف الفكري لإثارة القدرات الإبداعية وحل المشكلات	08
16	0.688	2.47	تمنح إدارة المديرية حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار والإبداع	09
10	0.668	2.60	الإبداع و الابتكار لدى العاملين	
19	0.213	2.45	تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة	01

			لي مع مهاراتي في العمل	
21	0.154	2.22	تقوم إدارة المديرية بإيفاء العاملين فيها خارج البلاد للاطلاع على المستجدات العلمية في حقل الاختصاص	02
16	0.432	2.50	تسعى إدارة المديرية إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها	03
22	0.178	1.64	تشجع إدارة المديرية العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة	04
02	0.245	3.79	توفر إدارة المديرية التقنيات الحديثة (الحاسوب، الانترنت وغيرها) للعاملين	05
03	0.564	3.52	تسعى إدارة المديرية إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع العاملين	06

11	0.687	2.58	07 تتعامل إدارة المديرية مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة
05	0.541	3.42	08 تحافظ إدارة المديرية على المكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين فيها أصحاب القدرات الإبداعية
18	0.167	2.46	09 يتم تقييم العاملين في المديرية على أساس ما يبذلونه من جهد علمي وعملي
	0.535	2.73	رأس المال الفكري و علاقته بالمؤسسة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأوساط الحسابية أقل من الوسط الحسابي النظري (3.00) و هذا ما يدل على عدم اتفاق أفراد العينة حول الفقرات الموضوعية في الاستبئانة . أعلى متوسط حسابي بلغ 4.30 بانحراف معياري يقدر 0.944 مما يدل على أن المؤسسة يتشارك فيها العاملين القدامى مع العاملين الجدد من خلال تقديم الخبرات. المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.79 و بانحراف

معياري يقدر ب 0.245 و هذا يدل على وجود اتفاق بين أفراد العينة حول توفير إدارة المديرية التقنيات الحديثة (الحاسوب، الانترنت وغيرها) للعاملين كما أن إدارة المديرية تعمل جاهدة على تكوين علاقات طيبة و ايجابية مع العاملين (3.52، 0.564) و تستطيع أن تحافظ على المكانية الاجتماعية و الوظيفية للعاملين فيها أصحاب القدرات الإبداعية (3.42، 0.541).

بقية الأوساط الحسابية اقل من الوسط الحسابي النظري مما يدل على مؤسسة محل الدراسة لا تهتم أكثر بالإبداع و الابتكار لدى عاملها و غير قادرة على الاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري لديها.

الجدول رقم (08) يوضح نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
أداء و كفاءة العاملين	3.53	0.847	01
رأس المال الفكري و علاقته بالمؤسسة	2.73	0.535	02
الإبداع و الابتكار لدى العاملين	2.60	0.668	03

المصدر: إعداد الطالب

خلاصة الفصل الثالث

انطلاقاً من الدراسة التي اجريت على مديرية التجارة لولاية أدرار، بحكم انها مؤسسة عمومية تتلقي تعليمات وليس لديها المناورة من أجل اتخاذ اجراءات عملية فيما يخص التسيير وأن القرار يتخذ على المستوي الهرمي الأعلى حيث لاحظنا الاهتمام برأس المال الفكري من حيث الاستقطاب ، التكوين ، الوسائل . ولكن ينقص جانب الإبداع والابتكار واستقطاب المبدعين واستغلالهم أحسن استغلال .



الائمة

الخاتمة :

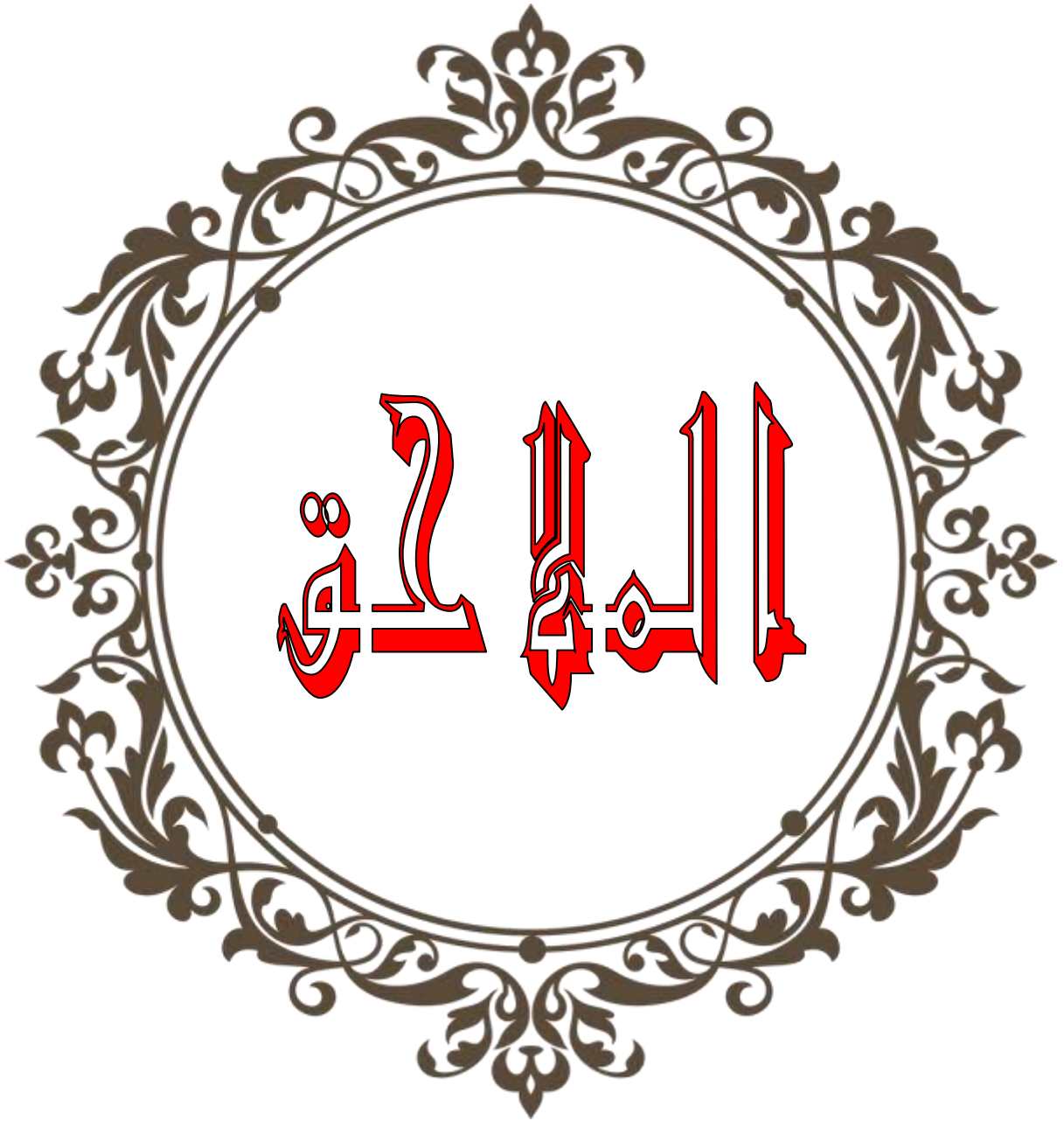
يعد رأس المال الفكري المورد الاستراتيجي الاهم بالنسبة للمنظمات المعاصرة والتي تسعى لتحقيق النجاح المستقبلي ، اذ إن العديد المدراء ادكوا ضرورة تنمية راس مالم الفكري لتحقيق عناصر التفوق لتحسين مستوي الجودة والخدمة ، الامر الذي يستوجب استقطاب احسن الكفاءات وتكوينها وتطويرها والاحتفاظ بها لأنها هي من تشكل عنصر التميز والمناقشة .

واتطلاقا من البحث الذي قمنا به على مستوي مديرية التجارة لولاية أدرار لاحظنا أن هناك اهتمام برأس المال الفكري ولكن ينقص ترك المبادرة للطاقات المبدعة ، علما إن المؤسسة هي مؤسسة عمومية وتقدم خدمة عمومية مرتكزة على تلقي التعليمات وتطبيقها .

لذا نقترح ترك مجال من المناورة والمبادرة لتحسين الاداء .

اما بالنسبة لعملية الاستقطاب فلاحظنا انه في السنوات الاخيرة . تم توظيف خرجي الجامعة في المناصب الممنوحة وكذلك بالنسبة لوسائل العمل فتهتم برأس المال الفكري من وسائل تكنولوجية مثل الحاسوب وتكنولوجيات الاعلام والاتصال .

عموما نستطيع القول بأن المديرية قد قطعت اشواط لا باس بها في استغلال رأس المال الفكري مقارنة بسنوات نشأتها .



الله اعلم

استمارة الاستبيان

أولاً : البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (√) في الخانة المناسبة:

1. العمر:

() اقل من 30 سنة () 31-39 سنة () 40-49 سنة () 50 سنة فأكثر.

2. الجنس:

() ذكر () أنثى

3. المستوى التعليمي:

() دكتوراه () ماجستير () ماستر () ليسانس () بكالوريا () ثانوي

4. سنوات الخدمة:

() 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16- فأكثر

ثانيا: أداء و كفاءة العاملين

يرجى وضع العلامة (√) في الخانة التي تراها مناسبة

الرقم	العبارات	لا اتفق بشدة	لا أتفق	محايد	اتفق بشدة	اتفق
01	تبذل المنظمة جهدا للاحتفاظ بالعاملين ذوي المعرفة					
02	تشجع الإدارة العليا على استخدام التقنيات الحديثة من اجل رفع كفاءة الأداء					
03	يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه العاملون القدامى من الخبرات اللازمة للعاملين الجدد					
04	تهتم المديرية بتجارب الدول المتقدمة في مجال تنمية وتأهيل مهارات العاملين					
05	يتلاءم العمل الذي أقوم به مع مؤهلاتي العلمية ومهاراتي الإبداعية					
06	تعتمد المديرية في شغل الوظائف المهمة على العاملين من ذوي الخبرة، أصحاب الخدمة الطويلة فيها					

ثالثاً: الإبداع و الابتكار لدى العاملين

يرجى وضع العلامة (√) في الخانة التي تراها مناسبة

الرقم	العبارات	لا اتفق بشدة	لا أُتفق	محايد	اتفق بشدة
01	يمتلك العاملون في المديرية خبرة عالية في مجال أعمالهم المخصصة لهم				
02	تقوم المديرية بتوفير المناخ المناسب لنشاطات الابتكار والتجديد والإبداع				
03	يتحمس العاملون لطرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية والاجتماعات				
04	تقوم المديرية بتبني وتقييم الأفكار الجديدة والأخذ بها				
05	تسعى إدارة المديرية إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين فيها				
06	تناقش إدارة المديرية آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل				
07	تشجع إدارة المديرية على المنافسة بين العاملين المبدعين				
08	تستخدم إدارة المديرية أسلوب العصف الفكري لإثارة القدرات الإبداعية وحل المشكلات				
09	تمنح إدارة المديرية حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار والإبداع				

ثالثاً: رأس المال الفكري و علاقته بالمؤسسة

يرجى وضع العلامة (√) في الخانة التي تراها مناسبة

الرقم	العبارات	لا اتفق بشدة	لا أتفق	محايد	اتفق بشدة
01	تناسب الأجور والمكافآت الممنوحة لي مع مهاراتي في العمل				
02	تقوم إدارة المديرية بإيفاء العاملين فيها خارج البلاد للاطلاع على المستجدات العلمية في حقل الاختصاص				
03	تسعى إدارة المديرية إلى تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين فيها				
04	تشجع إدارة المديرية العاملين فيها على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة				
05	توفر إدارة المديرية التقنيات الحديثة (الحاسوب، الانترنت وغيرها) للعاملين				
06	تسعى إدارة المديرية إلى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع العاملين				
07	تتعامل إدارة المديرية مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة				
08	تحافظ إدارة المديرية على المكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين فيها أصحاب القدرات الإبداعية				
09	يتم تقييم العاملين في المديرية على أساس ما يبذلونه من جهد علمي وعملي				