



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير



الموضوع

دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت - تبسة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المؤسسة

إشراف الدكتور:

مراد كواشي

إعداد الطالبة:

جمعة شرقي

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
نور الدين زعبيط	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
مراد كواشي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أم البواقي	مشرفا
فتيحة بوحروود	أستاذ محاضر "أ"	جامعة سطيف	عضوا
يحيى دريس	أستاذ محاضر "أ"	جامعة تبسة	عضوا
طارق بلحاج	أستاذ محاضر "أ"	المركز الجامعي ميلة	عضوا
الطاهر توابتية	أستاذ محاضر "أ"	جامعة أم البواقي	عضوا

السنة الجامعية: 2018/2019

## شكر وتقدير

أقدم بحريه الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور "مراد كواشي" لإشرافه على هذه الرسالة من خلال نصحه وإرشاده لإثراء محتواها ، وكانت توجيهاته وإرشاداته مشعلا لي في جميع المراحل.

كما أقدم بحريه الشكر إلى كل أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة على ما تكبدوه من عناء في قراءة رسالتي وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

## إهداء

إلى أمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها  
إلى روح أبي وأخي رحمهما الله  
إلى زوجي وإبني  
إلى كل أفراد العائلة والأصدقاء  
أهدي هذا العمل المتواضع

# المقدمة العامة

أولا : أهمية الدراسة

ثانيا : مبررات اختيار الموضوع

ثالثا : بناء الإشكالية

رابعا : أهداف الدراسة

خامسا : فرضيات الدراسة

سادسا : منهجية الدراسة

سابعا : حدود الدراسة

ثامنا : معوقات الدراسة

تاسعا : الدراسات السابقة

عاشرا : عرض وتقديم خطة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال تغيرات سريعة فرضها الواقع التنافسي الحاد، تصاعد الابتكارات، الابداعات والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، الأمر الذي دفع المؤسسات للسعي لإرضاء زبائنهم؛ وذلك بتقديم أداء متميز للقيمة التي يدركها الزبون عند اقتنائه لمنتجات وخدمات المؤسسة. من خلال الاهتمام بحاجاته، رغباته، تلبية طلباته وتجسيد توقعاته للمحافظة عليه وضمان تعامله معها على المدى الطويل، والاستفادة من معرفته وأفكاره من أجل تحسين الانتاج وتطويره لكسب رضاه وولائه لها، وهذا ما يحقق لها "رأس المال الزبوني" والذي يمثل رصيد إضافي لها يميزها عن منافسيها. إلى جانب التركيز على "رأس المال الهيكلي" والمتمثل في أنشطة البحث والتطوير وامتلاك مختلف الأنظمة والبرامج الحديثة التي تساعدها في عملها، إضافة إلى حسن استقطاب، اختيار، تطوير وتنمية الأفراد العاملين بها لتجسيد أفكار ونتائج البحث على أرض الواقع أي الاستثمار في "رأس المال البشري"؛ والذي يعتبر أهم المتغيرات المعاصرة التي تسهم في تحقيق التميز والنمو، خاصة إذا تم العمل على تطويره فإنه يحفز على إنتاج منتجات وخدمات جديدة لم تكن معروفة من قبل.

جميع العناصر سابقة الذكر تشكل في مجملها "رأس المال الفكري" أو "رأس المال المعرفي" أو "الأصول اللاملموسة" أو "الأصول المعرفية" أو "رأس المال الغير مادي"، وكلها تسميات تستخدم بشكل متبادل كمترادفات؛ ومع ذلك فإن المحاسبين يميلون لاستخدام الأصول اللاملموسة، والاقتصاديون يفضلون استخدام موارد أو أصول المعرفة، في حين أن الإداريين يفضلون استخدام رأس المال الفكري. والذي زاد الاهتمام به في المؤسسات باعتباره الثروة الحقيقية والمؤشر الوحيد للنجاح، ذلك على خلاف الأصول المادية التي تتقادم مع الوقت.

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، كما يعتبر البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة أو عدمه، وقد مر مفهومه من المعنى المالي إلى معنى أكثر شمولية

يتضمن أبعاد اجتماعية وبيئية وهو ما يعرف بالأداء الشامل.

### أولاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا البحث في تناوله لموضوع يكتسي طابع الحداثة وهو رأس المال الفكري، ومساهمته التي لا يستهان بها في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات بشتى أنواعها، من خلال التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري وإقامة العلاقات مع الزبائن لكسب رضاهم وولائهم لها من جهة، والاستفادة من أفكارهم ومعارفهم من جهة أخرى، إلى جانب إقامة أنشطة البحث والتطوير وامتلاك مختلف الأنظمة والبرامج التكنولوجية الحديثة... الخ. وهذا ما يحقق للمؤسسات التفوق في أدائها الشامل. بالإضافة إلى طبيعة هذا الموضوع الخاصة؛ إذ يمكن من خلال هذا البحث محاولة قياس وإحكام الأصول الغير ملموسة في تقييم المؤسسة؛ كما يفتح هذا الموضوع العديد من المجالات للتفكير والبحث في هذا المجال، وتوجيه الأنظار إلى ضرورة الاهتمام به في جميع المؤسسات.

### ثانياً: مبررات اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي أدت لاختيار موضوع البحث والمتمثل في "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة"؛ يمكن ذكر بعض منها في النقاط التالية:

- الميل نحو هذا النوع من المواضيع خاصة أنه ضمن مجال التخصص؛
- أهمية الموضوع ونقص الأبحاث فيه على مستوى المكتبات الجامعية؛
- تزايد الاهتمام برأس المال الفكري كمصدر للتميز، خلق القيمة وجذب الزبائن.

### ثالثاً: بناء الإشكالية

على ضوء ما سبق ذكره؛ يمكن طرح إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

إلى أي مدى يسهم رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة؟

وتتفرع عن هذه الاشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة؟

- ما أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة؟

- ما أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء البيئي للمؤسسة؟

### رابعاً: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث في مجمله إلى تسليط الضوء على أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء

الشامل للمؤسسة؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحليل العلاقة بين مختلف مكونات رأس المال الفكري والأداء الشامل للمؤسسة؛

- التعرف على مدى مساهمة عملية تطوير وتنمية الطاقات الابتكارية والابداعية الموجودة لدى الأفراد

العاملين في المؤسسة في زيادة الكفاءة والفاعلية الانتاجية وتحقيق النجاح لهذه المؤسسات؛

- معرفة مدى مساهمة بناء العلاقات مع الزبائن في تطوير الانتاج، زيادة الربحية وكسب ولاء الزبون؛

- محاولة طرح أفكار جديدة تثري البحث في الموارد الداخلية الغير ملموسة وكيفية تسييرها بهدف تحسين

الأداء الشامل؛

- التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الشامل للمؤسسات.

### خامساً: فرضيات البحث

إنّ مجمل التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث تقود إلى وضع وصياغة بعض الفرضيات

بهدف طرحها للتليل والمناقشة واختبار مدى صحتها وواقعيتها. ويمكن صياغة الفرضية الرئيسية على

النحو التالي:

يسهم رأس المال الفكري بشكل رئيسي في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة

وانطلاقاً من الفرضية الرئيسية يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي للمؤسسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي للمؤسسة؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء البيئي للمؤسسة.

### سادسا: منهجية الدراسة

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات من عدمها؛ تم الاعتماد على المنهج الوصفي وكذا التحليلي لضبط وتحليل مختلف المفاهيم كمفهوم رأس المال الفكري، مكوناته، أهميته، مفهوم الأداء الشامل، كيفية تقويمه ودور رأس المال الفكري في تحسينه... الخ، وذلك بالاعتماد على جمع ومعالجة المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة، إلا أن البحث لم يكن مجرد سرد للمعلومات؛ فقد تم الاعتماد أيضا على منهج دراسة الحالة وذلك من خلال الاستبيان الذي تم إعداده وتطبيقه على مؤسسة الاسمنت - تبسة من جهة، وكذا جمع المعلومات اللازمة لحساب مختلف المؤشرات وإعداد بطاقة الأداء المتوازن من جهة أخرى.

### سابعا: حدود الدراسة

تنقسم إلى حدود مكانية وزمانية كما يلي:

- **الحدود المكانية:** تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة على مستوى مؤسسة الاسمنت - تبسة.

- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية من خلال القيام بالعديد من الزيارات الميدانية لمؤسسة الاسمنت - تبسة واختيار عينة الاطارات والاطارات السامية واخضاعهم للدراسة من خلال الاستبيان، وإجراء مقابلات مع المسؤولين المباشرين من أجل جمع المعلومات والاحصائيات اللازمة للفترة الزمنية من 2013 إلى 2017 وذلك لتدعيم نتائج الاستبيان وتأكيد صحة الفرضيات من عدمها.

### ثامنا: معوقات الدراسة

فيما يخص الجانب النظري تمثلت معوقات الدراسة في صعوبة دراسة الأثر بين رأس المال

الفكري والأداء الشامل لتعدد مكونات كل متغير منهما.

أما الجانب التطبيقي فتمثل أهم عائق في صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة من طرف مؤسسة الاسمنت - تبسة خاصة التي تتطلب البحث في الأرشيف.

### تاسعا: الدراسات السابقة

من أجل الالمام بمختلف جوانب الموضوع، فقد تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة:

#### - الدراسات العربية

\* دراسة عبد الرحمان العايب "رسالة دكتوراه" (2010/2011) والموسومة بـ: "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية التنمية المستدامة وأدوات تطبيقها من طرف المؤسسة، مفهوم الأداء الشامل والأدوات المستعملة في قياسه. أما الجانب التطبيقي فركز على مدى تحكم مؤسسات الاسمنت العمومية في الأداء الشامل.

توصلت الدراسة إلى أن الأداء الشامل غير متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع العمومي لصناعة الاسمنت، وهذا ما يعكس عدم اهتمام مسؤولي القطاع بالمسؤولية الاجتماعية وتركيزهم فقط على الأداء المالي.

\* دراسة مراد كواشي "رسالة دكتوراه" (2011/2012) والموسومة بـ "إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر"، هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مفهوم الأداء الشامل وأهمية تقييمه بالنسبة للمؤسسات، كما عرضت أهم الأنظمة الحديثة لتقييمه وتوضيح الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن مع شرح خطوات تصميمها، ثم الوقوف على واقع تقييم الأداء الشامل في المؤسسات العمومية للإسمنت بالجزائر.

توصلت هذه الدراسة إلى أن معظم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء مؤسسات الاسمنت العمومية هي مالية، وأن غالبية المستجوبين ليسوا على إطلاع بالأنظمة العالمية لتقييم الأداء الشامل.

\* دراسة يمينية مقدم "رسالة دكتوراه" (2012/2011) والموسومة بـ "أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة عينة من البنوك الجزائرية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية ومفهوم رأس المال الفكري في البنوك الجزائرية والأثر الناتج عن استخدامه.

توصلت هذه الدراسة إلى أهمية رأس المال الفكري في تعزيز نجاح المؤسسات، كما تبين أن البنوك الجزائرية لا تمتلك أداة لقياس هذا المورد المهم على الرغم من بذلها جهد كبير من أجل المحافظة على الكفاءات العلمية من خلال جملة من التحفيزات.

\* دراسة امحمد فرعون "رسالة دكتوراه" (2017/2016) والموسومة بـ "الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر"، هدفت هذه الدراسة إلى إظهار مستوى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في القطاع الصناعي الجزائري، الوقوف على مؤهلاتهم لأجل الوصول إلى تحقيق الأداء الشامل، ومحاولة إيجاد علاقة بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي في المؤسسات محل الدراسة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسات المدروسة لا يلعبون دورا أساسيا في توجيه وتبني سلوكيات مسؤولة اجتماعيا، كما أن المؤسسات لا تمتلك نظرة واضحة ودقيقة عن ما تمثله التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية وتعتبرها مجرد ضوابط يجب التعامل معها.

### - الدراسات الأجنبية

\* دراسة Hicham Attouch "مقال علمي" (2008) بعنوان "مقاربة جديدة للأداء الشامل للمؤسسة"

"La performance globale de l'entreprise revisitée"

هدف هذا المقال إلى توضيح المفهوم المركب للأداء الشامل وتوصلت إلى أنه يضم مؤشرات متعددة مرتبطة بخمسة أبعاد: البعد المالي (رقم الأعمال، هامش الربح ...)، البعد الاقتصادي (الإنتاجية،

النمو...)، البعد الاجتماعي (إرضاء العمال، تحسين ظروف العمل ...)، البعد المجتمعي (مستوى الأجور، حجم التشغيل واحترام البيئة) والبعد الأخلاقي (المنافسة الشريفة، احترام المستهلك ...).

\* دراسة Moez ESSID "رسالة دكتوراه" (2009) والموسومة بـ "آليات الرقابة على الأداء الشامل للمؤسسة: حالة المؤشرات غير المالية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"

"Les mécanismes de contrôle de la performance globale : Le cas des indicateurs non financiers de la RSE"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مختلف آليات الرقابة على الأداء الشامل، وذلك باستخدام مؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الثمانية (08) عينة الدراسة، وإظهار طرق دمج مؤشرات الأداء الشامل في نظم مراقبة تسيير المؤسسات.

توصلت هذه الدراسة إلى أن موضوع قياس أداء المؤسسة الشامل صعب ويحتوي على العديد من المعوقات التي تحول دون القيام به، وأن اعتماد بعض المؤسسات على مؤشرات المسؤولية الاجتماعية نابع من ضغوطات خارجية.

\* دراسة Jose Maria deiz and others "مقال علمي" (2010) بعنوان "رأس المال الفكري وخلق القيمة في المؤسسات الإسبانية"

"Intellectual capital and value creation in Spanish firms"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح تأثير متغيرات رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي على خلق قيمة الأعمال.

توصلت هذه الدراسة إلى أن رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي يعتبران المصدر الرئيسي لخلق القيمة، وأن أبرز المؤشرات التي تقيس مجال رأس المال البشري هي تدريب العمال ومعدلات

حوادث العمل، أما رأس المال الهيكلي فتتمثل في جودة سير العملية الانتاجية، الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاستثمار في أنشطة البحث والتطوير.

أما عن ما ميز دراستنا عن ما سبقها هو ربطها بين رأس المال الفكري والأداء الشامل، الأمر الذي لم تتناوله أي دراسة سابقة، هذا إلى جانب الطبيعة الخاصة للمتغيرين وتعدد مكونات كل منهما. أيضا تحديدها لنمط العلاقة بين العديد من المتغيرات وذلك من خلال عرض وتحليل دور رأس المال الفكري في تحسين كل مكون من مكونات الأداء الشامل، ثم اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الاسمنت - تبسة، حيث لم تقتصر الدراسة الميدانية على تحليل نتائج الاستبيان الموجه لعينة الدراسة فقط، بل أيضا حساب مختلف المؤشرات وإعداد بطاقة الأداء المتوازن لقياس رأس المال الفكري للمؤسسة وذلك لتدعيم إجابات آراء عينة الدراسة بمعطيات كمية دقيقة ومفصلة.

### عاشرا: عرض وتقديم خطة الدراسة

من أجل الوصول الى الأهداف سالفة الذكر والاجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، وانطلاقا من إشكالية البحث فقد تم تقسيمه إلى أربع فصول:

**الفصل الأول:** يدور حول رأس المال الفكري، من خلال التعرض إلى مفهومه، مكوناته وأهميته. ثم التعرض إلى طرق ومعوقات قياسه، إلى جانب عرض أساليب تطويره وصياغة استراتيجياته.

**الفصل الثاني:** تناول الأداء الشامل بدءا بالتعرض لمفهومه، مكوناته، مؤشرات وأدوات قياسه.

**الفصل الثالث:** تعرض لأثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الشامل، من خلال عرض دور رأس المال الفكري في تحسين كل مكون من مكونات الأداء الشامل على حدى، بدءا بالاقتصادي، الاجتماعي ثم البيئي.

**الفصل الرابع:** عبارة عن دراسة حالة وذلك من خلال عرض تقديم لمؤسسة الاسمنت - تبسة ثم منهجية الدراسة وأخيرا عرض، تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

# الفصل الأول

## رأس امال الفكرى – المفاهيم والأسس النظرية

تمهيد

المبحث الأول: الاطار المفاهيمى لرأس امال الفكرى

المطلب الأول: مفهوم رأس امال الفكرى

المطلب الثانى: مكونات رأس امال الفكرى

المطلب الثالث: مزايا رأس امال الفكرى ومخاطره

المبحث الثانى: بناء رأس امال الفكرى

المطلب الأول: آليات بناء رأس امال الفكرى

المطلب الثانى: أساليب المحافظة على رأس امال الفكرى وأوجه

الاستثمار فيه

المطلب الثالث: صياغة استراتيجيات رأس امال الفكرى

المبحث الثالث: قياس رأس امال الفكرى

المطلب الأول: مفهوم قياس رأس امال الفكرى

المطلب الثانى: نماذج قياس رأس امال الفكرى

المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات قياس رأس امال الفكرى

خلاصة الفصل

## تمهيد

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل تحد كبير للمؤسسات، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض، اليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في رأس المال الفكري باعتباره نوع جديد من رأس المال القائم على المعرفة والخبرة.

إن رأس المال الفكري أو الأصول غير الملموسة أو الأصول المعرفية كلها تسميات تستخدم بشكل متبادل كمرادفات للتعبير عن مجموعة من الأصول غير الملموسة المرتبطة بالمعرفة، المهارات والمواهب، التي تمكن المؤسسة من أداء وظائفها وخلق قيمة مضافة تسهم في زيادة مقدرتها التنافسية. وقد أصبح لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في العمليات الخاصة بالمؤسسات التي أدركت الحاجة الماسة إليه لمواكبة التطور الاقتصادي، لذلك فهي تولي اهتمام كبير برأس مالها الفكري وتعمل على تجديده تطويره باستمرار لاعتباره المورد الرئيسي لتحقيق التفوق التنافسي كونه أساس الابداع وسر النجاح.

سيتم من خلال هذا الفصل التعرض للأسس النظرية لرأس المال الفكري من خلال التطرق إلى ظهوره، مفهومه، مكوناته، مزاياه، آليات بنائه، المحافظة عليه وقياسه. وذلك من خلال المباحث التالية:

✓ الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري؛

✓ بناء رأس المال الفكري؛

✓ قياس رأس المال الفكري.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري من أحدث الموضوعات الادارية والمحاسبية المعاصرة، حيث ازداد الاهتمام به خاصة في الآونة الأخيرة لاعتباره المحرك الأساسي في خلق الثروة التي تعتمد بشكل خاص على الطاقات الفكرية والذهنية، أي أن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المؤسسة هو رأس المال الفكري. وقصد توضيح ذلك أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مفهوم رأس المال الفكري؛

- مكونات رأس المال الفكري؛

- مزايا رأس المال الفكري ومخاطره.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسات، باعتباره أهم عنصر لتحقيق التميز والتفوق، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ؛ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ويتمثل في قدرات الأفراد أو ما يسمى برأس المال البشري، أصول هيكلية مرتبطة بالإجراءات والهياكل التنظيمية، بالإضافة إلى رأس المال الزبوني المتمثل في علاقات المؤسسة مع الزبائن.

أولاً: نشأة رأس المال الفكري وتطوره

إن نشأة وظهور رأس المال الفكري مرت بثلاث مراحل أساسية ساهمت في تطوره وتزايد الاهتمام به، وهي على النحو التالي:

المرحلة الأولى: توجه الاهتمام بأهمية المورد البشري

تمتد هذه المرحلة من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينات القرن العشرين، وقد أكدت على أهمية الموارد البشرية وضرورة تصنيفها وفقاً لمهاراتها "عمال مهرة، شبه مهرة وغير مهرة"، وتحديد

مستويات أجورها بناء على مهارات العامل وما يبذله من وقت وجهد في العمل، وبذلك ركزت الانتباه إلى أهمية الموارد البشرية بوصفها عاملا مكملا لرأس المال المادي<sup>1</sup>.

حيث أكد الاقتصادي "William Petty" فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين "Value of workers" في حساب الثروة بطريقة احصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري. واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه؛ حيث في عام 1776 أشار "آدم سميث Adam Smith" في كتابه الموسوم "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الانتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العامل من وقت، جهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم<sup>2</sup>.

واستمرت جهود علماء الاقتصاد في هذا الاتجاه بعد ذلك، وقد توجهت هذه الجهود بآراء "ألفرد مارشال Alfred Marshall" في عام 1890، حيث أكدت على أهمية الاستثمار في البشر لأنه آمن ضروب رأس المال، وآراء "آرفينج فيشر Irving Fisher" في عام 1906 التي كانت أساسا لظهور نظرية رأس المال البشري المعاصرة؛ إذ أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال.

وفي نهاية الخمسينات من القرن العشرين توسع كل من "شولتز ومينسر Mincer Shultz et" بنظرية رأس المال البشري، واعتبرا أن رأس المال البشري هو رأس مال مستقل عن رأس المال التقليدي؛ مما وفر تفسيراً لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي.

وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورات مهمة في نظرية رأس المال البشري؛ أدت

إلى زيادة فهم السلوك الانساني على المستويين الفردي والجماعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص: 241.

<sup>2</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص- ص: 157-158.

<sup>3</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 2013، ص: 242.

المرحلة الثانية: ولادة مفهوم رأس المال الفكري وتوجه الاهتمام بالقابليات الذهنية

تمتد هذه المرحلة من بداية الثمانينات حتى بداية التسعينات من القرن العشرين، وتميزت بمجموعة من الآراء والأفكار التي ركزت على أهمية الموجودات غير الملموسة ودورها في بقاء المؤسسة، نجاحها، استمراريتها، نموها وزيادة عوائدها<sup>1</sup>. حيث أدرك الأكاديميون، الاستشاريون والمدراء أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض المؤسسات اليابانية سببه مقدار ما تمتلكه 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 الغير مادية بكفاءة، وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها ومهاراتها<sup>2</sup>.

ففي عام 1980 استنتج "هيرويوكي Hiroyuki" أن السبب الرئيسي في تباين أداء المؤسسات وعوائدها هو تباين نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات. بعد ذلك أكد " رالف ستاير Ralph Stayer" على أن رأس المال الفكري يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المؤسسة؛ بعد أن حل محل المصادر الطبيعية والموجودات الثابتة.

وفي منتصف الثمانينات شهدت حركة النشر نشاطا ملحوظا حول هذا المفهوم الجديد، ومن أشهر ما نشر في ذلك الوقت كتاب "كارل إيرك سفبيي Karl-Eric Sveiby" المعنون بـ "مؤسسة معرفة- كيف The Know- How company"، وركز فيه على ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية إدارتها لأنها تمثل الأساس لبقاء المؤسسة ونموها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص- ص: 242- 243.

<sup>2</sup> - كمال زيتوني، كريم جايز، " أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 04.

وشهدت السنوات الأولى لتسعينات القرن العشرين أربعة تطورات جوهرية عُدَّت دلالات مهمة على ولادة المصطلح الجديد "رأس المال الفكري"؛ أولها عام 1990 عندما أطلق "رالف ستاير Ralph Stayer" أول مرة مصطلح "رأس المال الفكري"، وثانيها عندما نشر كل من "نانوكا وتاكيشي Nanoka et Takeuchi" في عام 1990 كتابهما بعنوان "المنظمة المولدة للمعرفة- كيف تولد المؤسسات اليابانية ديناميكيات الابتكار

The knowledge-creating company-How japanese companies create the dynamics of innovation".

واللذان قدما نموذجا واضحا لإدارة المعرفة، وثالثها عندما نشر "توماس ستيوارت" في عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية Brain power"، ورابعها في عام 1991 أيضا عندما قامت مؤسسة "Skandia" السويدية لخدمات التأمين والمالية بتعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري<sup>1</sup>.

### المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة نظرية رأس المال الفكري

في منتصف التسعينات من القرن العشرين وما بعدها تكثفت البحوث والدراسات حول موضوع رأس المال الفكري، وعُقدت العديد من الندوات والمؤتمرات في محاولة لإيجاد مفهوم مشترك حوله والاتفاق على مبادئه وممارساته، وركزت على إيجاد نظرية خاصة به. ومن أهم المؤتمرات والندوات في هذا المجال؛ الندوة الدولية لرأس المال الفكري التي عقدت في أمستردام في عام 1991؛ والتي ركزت على مناقشة أهداف رأس المال الفكري، اتجاهاته، طرق قياسه، مستوياته وأبعاده<sup>2</sup>.

وفي عام 1995 عقد اجتماع لممثلي المؤسسات الفاعلة للكشف عن مفهوم رأس المال الفكري وكيفية إدارته، وعرف هذا الاجتماع بـ "إدارة رأس المال الفكري Intellectual capital management

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 2013، ص- ص: 243-244.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 244.

وتضمن جدول الأعمال عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف مصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الأساسية وطرق استخراج القيمة منه.

وفي نفس السنة أشرفت مؤسسة "آرثر أندرسون Arthur Anderson" لاستشارات الأعمال وبالتعاون مع "المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة American productivity and quality center" - وهي مؤسسة بحثية غير هادفة للربح- على ندوة ضرورة المعرفة أو الحاجة إليها؛ شارك فيها 447 فردا والتي تضم 53 بحثا عن المعرفة وتقييم إدارة المعرفة المسجلة تجاريا، وقدمت مؤسسة "آرثر" أداة تقييم إدارة المعرفة تتكون من 24 سؤالاً تسعى إلى اكتشاف مساهمة العاملين في رأس المال الفكري وتستغرق عملية الاكتشاف أسبوعين.

وشهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري؛ وركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري، اتجاهاته، طرق قياسه، مستوياته وأبعاده. وخرجت الندوة بعدة مقترحات كان من أهمها وصف طرق قياس رأس المال الفكري ومزايا كل طريقة، عيوبها وآلية استعمالها<sup>1</sup>.

انعقد أيضا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري في كندا عام 2001، وعقد أيضا مؤتمرات في نيويورك خلال الفترة ما بين عامي 2000 و2003 حول رأس المال الفكري وإدارته، وعقد بعد ذلك العديد من الندوات والمؤتمرات في البلاد العربية والأجنبية التي تناولت الموضوع.

وعليه ظهر في هذه الفترة مصطلح "نظرية رأس المال الفكري" واعتمده العديد من الكتاب والباحثين، وتحدّد المفهوم الأساسي لرأس المال الفكري الذي مفاده "المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص- ص: 162- 163.

<sup>2</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 2013، ص: 244.

وبهذا تحول الاقتصاد إلى اقتصاد مبني على المعرفة، يركز على الفرد أكثر من الآلة باعتباره الثروة الحقيقية والمصدر الجديد لتحقيق الأداء الشامل.

### ثانياً: تعريف رأس المال الفكري

"يعرف رأس المال الفكري للمؤسسة على أنه مجموع رأس مالها البشري" الموهبة"، رأس مالها الهيكلية "الملكية الفكرية، المنهجيات والبرمجيات" ورأس مالها من الزبائن "العلاقات بالزبائن"<sup>1</sup>، ويعرف أيضاً على أنه "المجموعة التي تمتلك المعرفة سواء كانت مؤسسات أو أفراد، وقادرة على استخدام تلك المعرفة في زيادة الانتاجية واكتساب ميزة تنافسية تتفوق بها على غيرها من المؤسسات في ذات الصناعة"<sup>2</sup>، وقد تباينت آراء الكتاب، الباحثين والمنظمات المهنية حول مفهوم رأس المال الفكري، وسيتم عرض أهم آرائهم على النحو التالي:

يعرفه "ستيوارت Stewart" بأنه "المعرفة الفكرية، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استخدامها في خلق الثروة"<sup>3</sup>.

أما "إيلريش Ulrich" فيعرفه على أنه "مجموع المهارات التي تمتلكها المؤسسة والقادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لرغبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"<sup>4</sup>.

ويعرفه "أدفينسون Edvinsson" بأنه "امتلاك المؤسسة للمعرفة، الخبرة التطبيقية، التكنولوجيا التنظيمية، علاقات الزبائن والمهارات المهنية التي توفر ميزة تنافسية في السوق"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الادارية الحديثة: مدخل تحليلي، "المدخل - العمليات - الاستراتيجيات - دراسة حالة"، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص: 240.

<sup>2</sup> - ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد، عمان، الأردن، 2014، ص: 152.

<sup>3</sup> - Thomas Stewart, "Intellectual capital: The new wealth of organizations", Doubleday Currency, New York, 1998, p:56.

<sup>4</sup> - Dave Ulrich, "A new mandate for human resources", Harvard Business Review, January-February, 1998, p06.

<sup>5</sup> - Leif Edvinsson, "Developing intellectual capital at Skandia", Long Range Planning, vol 30, Great Britain, 1997, p: 368.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن القول أن رأس المال الفكري يتمثل في الأصول غير

الملموسة التي تحقق للمؤسسة العديد من المزايا التنافسية.

### ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري

من خلال مختلف التعاريف السابقة؛ يمكن استخلاص نتيجة هامة مفادها أنه بالرغم من عدم

الاتفاق على مفهوم واضح، محدد وصريح لهذا المصطلح نظراً لما يحويه، يشملُه ويغطيه من مصطلحات

فرعية عدة، وكذا تعدد مكوناته وما ينبثق منها من عناصر فرعية، إلا أن هناك اتفاق على كثير من

الخصائص المتعلقة به على النحو التالي<sup>1</sup>:

- يعد رأس المال الفكري مورد ثمين؛ لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب

جديدة في الانتاج والخدمات؛

- يتسم رأس المال الفكري بالندرة لأنه يحمل مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات

والابداعات المتسارعة وفي وقت قياسي؛

- رأس المال الفكري مورد لا يمكن تقليده بسهولة؛ لأن المعرفة في أي مؤسسة تكون خاصة بها ولها

بصماتها المميزة والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية وبإنفاق كلف عالية؛

- رأس المال الفكري مورد لا يمكن احلال بديل عنه لأنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين

العاملين والذي لا يمكن نسخه واحلاله محل المعرفة السابقة.

إضافة إلى كونه<sup>2</sup>:

- يرتكز على مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية؛

- يرمي إلى انتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قائمة؛

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 176.

<sup>2</sup> - رشا الغول، قضايا محاسبية معاصرة: المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2014، ص- ص: 46- 47.

- لا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره؛
- لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به؛
- يرتبط كثيرا بمفهومي توليد وخلق القيمة، وهذا يُرجح أنه لا فائدة منه إلا إذا نتج عنه زيادة في قيمة المؤسسة.

إنّ هذه الخصائص تكشف أنّ رأس المال الفكري هو الأكثر تحقيقا للربح بالنسبة للمؤسسة، وأصبحت هذه الحقائق سهلة التعقب والتحليل؛ مما بات يكشف بجلاء الحاجة الماسة إلى تطوير إدارة معرفة ذات تركيز واضح على هذا النوع من الرأس مال.

#### رابعا: عوامل تشكل رأس المال الفكري

يتشكل رأس المال الفكري من تضافر مجموعة من العوامل أهمها<sup>1</sup>:

- توافر إدارة المعرفة والتي تكون من أهدافها القدرة على توليد المعرفة، انجاز العمليات المعرفية، تحقيق عمليات التعلم، نشر المعرفة وتطويرها، تحديد طبيعة رأس المال الفكري وكيفية تطويره بهدف زيادة القيمة المضافة بتكلفة منخفضة، رفع قيمة رأس المال الفكري في أسواق المال وزيادة حصة المشروع المولد للثروة؛

- تقديم فرص التعليم العالي والتدريب المهني المتميز لأكبر عدد ممكن، وبتحصيل علمي ومهني أكثر كفاية لتأسيس مبدأ التميز العلمي، وما يترتب على ذلك من زيادة عدد المبدعين والمبادرين، وقدراتهم على الابتكار والاختراع؛

- فتح مجالات الابداع والابتكار أمام الطلبة، الأساتذة والفنيين بالجامعات، مراكز التدريب، المعاهد العليا ومراكز الأبحاث، وتنمية روح العمل الجماعي فيما بينهم؛

<sup>1</sup>- أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2014، ص-ص: 90-91.

- تأكيد التداخل والتكامل بين العلوم والتخصصات لتطوير المعرفة في المجالات الجديدة التي ظهرت مثل: التقنيات الحيوية، أنظمة التخيل، المحاكاة، التخطيط العقلي، تنمية القدرات الذاتية، إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية وغيرها.

لهذا تعمل المؤسسات على توفير هذه العوامل من أجل تشكيل رأس مالها الفكري، الاعتناء به والمحافظة عليه.

### المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

تعددت واختلفت وجهات النظر الادارية والمحاسبية لمكونات رأس المال الفكري، إلا أنها تتفق على جوهره وأهميته، حيث أن أغلب الآراء والدراسات تشير إلى أنه يتكون من رأس المال البشري والمتمثل في مهارات العاملين، قدراتهم ومعرفتهم، رأس المال الهيكلي والذي يعبر عن مختلف الأنظمة، براءات الاختراع وقواعد البيانات، وأخيرا رأس المال الزبوني ويشمل علاقة المؤسسة بزيائنها وولائهم لها.

### أولاً: مختلف تصنيفات رأس المال الفكري

سيتم عرض مختلف التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري على النحو التالي:

#### 1- تصنيف توماس ستيوارت Thomas Stewart

وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث حدد ستيوارت ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري

وهي:

#### 1-1- رأس المال الهيكلي

والذي يمثل المعرفة الصريحة للمؤسسات، ويشمل الأنظمة، براءات الاختراع، قواعد البيانات، الاجراءات، الدروس المتعلمة، الثقافة التنظيمية وغيرها. ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المؤسسة؛ حتى لو ترك الأفراد العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2011، ص: 230.

## 1-2- رأس المال البشري

ويتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويخلقها العاملون كالمهارات والخبرات، بالإضافة إلى الابتكارات، عمليات التحسين والتطوير. وتتبقى أهمية رأس المال البشري من القدرات التي يمتلكها العاملين في الابتكار والابداع في كل من المنتجات أو الخدمات التي تقدم لأول مرة أو تطوير ما هو موجود منها فعلاً<sup>1</sup>.

ويمثل رأس المال البشري مورد دخل للمؤسسة ولكنه ليس ملكاً لها، ويمكن تمييزه عن رأس المال الهيكلي من خلال أنه يتزايد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي بخلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقدم معرفته الصريحة المتمثلة في أنظمتها، قواعده وإجراءاته<sup>2</sup>.

## 1-3- رأس المال الزبوني

يتمثل في القيمة المشتقة من الزبائن ذوي الولاء<sup>3</sup>؛ والذي تظهر قيمته من خلال استمرار العلاقة بين المؤسسة والزبائن، وتعتمد على المعرفة والمساهمة المتبادلة بين الطرفين<sup>4</sup>.

## 2- تصنيف أدفينسون ومالون Edvinson and Malone<sup>5</sup>

تضمن هذا التصنيف أربع جوانب كما يلي:

<sup>1</sup> - رشا الغول، مرجع سابق، 2014، ص: 79.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق سلام، نذير بوسهوه، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أبريل، 2012، ص: 07.

<sup>3</sup> - ثريا عبد الرحيم الخرزجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2012، ص: 32.

<sup>4</sup> - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، الاسماعيلية، مصر، 2009، ص: 189.

<sup>5</sup> - أيمن سليمان أبو سويح، "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري: دراسة تحليلية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، غزة، فلسطين، جانفي، 2015، ص: 541.

## 2-1- رأس مال العملية

وهو رأس المال الهيكلي الذي يصنع المعرفة الصريحة التي توجد في هياكل وأنظمة المؤسسة، فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تتداولها داخليا.

## 2-2- رأس مال الزبون

هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم، الموردين، الجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المؤسسة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف.

## 2-3- رأس مال التجديد والتطوير

يتمثل في الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، أدوات إدارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين والمبرمجين، إضافة إلى طرق إدارة المبيعات ومواصفات المنتج.

## 2-4- رأس المال البشري

هو مجموع مهارات، خبرات ومعرفة العاملين.

## 3- تصنيف كارل إيريك سفيبي Karl-Eric Sveiby<sup>1</sup>

قسم هذا التصنيف أصول رأس المال الفكري إلى:

## 3-1- رأس مال الهيكل الخارجي

والذي يشمل التحالفات، العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة.

## 3-2- رأس المال البشري

يشمل القدرات، المعارف، المهارات، الخبرات وغيرها مما يمتلكه الأفراد.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 227.

### 3-3- رأس مال الهيكل الداخلي

يشمل الأنظمة، العمليات، القواعد، البيانات، الوثائق الداخلية وغيرها.

### 4- تصنيف بارنادات Bernadette<sup>1</sup>

يرى هذا التصنيف أن رأس المال الفكري يتكون من المكونات الثلاثة التالية:

#### 4-1- رأس المال البشري

والذي يعبر عن المهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون بالمؤسسة، ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات اشكالية من حيث عملية القياس بالنسبة للمتخصصين في المحاسبة.

#### 4-2- الزبائن

يتضمن هذا المكون كل ما تحققه المؤسسة من قيمة مصدرها نوعية الخدمات التي يقدمها المجهزون، فناعة الزبائن وولائهم.

#### 4-3- رأس المال الهيكلي

يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للمؤسسة مثل العمليات التشغيلية والتصنيعية للمؤسسة، إضافة إلى جميع أشكال الملكية الفكرية التي تمتلكها.

### 5- تصنيف مالهارتا Malhorta<sup>2</sup>

هذا التصنيف يماثل تصنيف "أدفينسون ومالون"، ويقوم على أساس أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي:

- رأس مال العملية؛

<sup>1</sup> - أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، 'رأس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسسي في المؤسسات الصناعية الأردنية'، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2009، ص: 94-95.

<sup>2</sup> - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، 2011، ص: 227.

- رأس مال الزبون؛

- رأس مال التجديد والتطوير؛

- رأس المال البشري.

## 6- تصنيف أدفينسون<sup>1</sup> Edvinsson

وفقا لوجهة نظر Edvinsson؛ أول مدير لرأس المال الفكري بمؤسسة سكانديا السويدية للتأمين

والخدمات المالية، فإن رأس المال الفكري يتكون من:

### 6-1- رأس المال الانساني

يتضح من هذا المصطلح أنه يرتبط بالموارد البشرية، حيث يشمل اتقان العمالة، الطاقات

الانسانية، القوى العقلية، أسرار العمل والمعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

### 6-2- رأس المال الهيكلي

يتضمن السياسات، الاجراءات، البرامج والنظم، ويشتمل على كل ما يتعلق بالبنية التحتية

للمؤسسة؛ والتي تنقسم إلى البنية المادية وما تحويه من مباني وحاسبات الكترونية... الخ، وكذا البنية غير

الملموسة ومنها تاريخ وثقافة المؤسسة.

ينقسم رأس المال الهيكلي بدوره إلى:

### 6-2-1- رأس المال التشغيلي

ويحوي حق المعرفة، أدلة العمل، أفضل الممارسات وأيضا تسهيلات التشغيل وشبكات التوزيع.

### 6-2-2- رأس المال الابتكاري

حيث يتضمن الأصول الفكرية والملكية الفكرية التي تم الحصول على حماية قانونية لها.

<sup>1</sup>- رشا الغول، مرجع سابق، 2014، ص -ص: 91-92.

7- تصنيف ديسبريس وشانفيل <sup>1</sup>Despres and chanvel

وفقا لهذا التصنيف فإن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات هي:

7-1- رأس المال البشري؛

7-2- رأس المال الهيكلي؛

7-3- موجودات النشاط الاقتصادي

والتي تشمل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع للمؤسسة.

7-4- الموجودات الفكرية

وتضم براءات الاختراع، العلامات التجارية، أسرار التجارة وغيرها من الممتلكات الفكرية التي

تحتاج لحماية قانونية.

8- تصنيف بروكينغ <sup>2</sup>Brooking

اقترح هذا التصنيف نموذجا قسم فيه رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات رئيسية هي:

8-1- الموجودات السوقية

وتضم الموجودات غير الملموسة والمتعلقة بالسوق؛ كمختلف العلامة التجارية، الزبائن وولائهم،

قنوات التوزيع، مختلف العقود، الاتفاقات، التراخيص والامتيازات.

8-2- الموجودات المركزة على البشر

تضم الخبرة الجماعية، القدرة الإبداعية، القدرة على حل المشكلات، القيادة، مهارات تنظيم

المشاريع، المهارات الإدارية التي يجسدها العاملون في المؤسسات.

<sup>1</sup>- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، مرجع سابق، 2011، ص:231.

<sup>2</sup>- Annie Brooking, Intellectual capital, international THOMSON business press, London, 1996, p-p :13-16.

### 8-3- موجودات الملكية الفكرية

تتضمن براءات الاختراع، الأسرار التجارية والصناعية، حقوق النشر والتأليف.

### 8-4- موجودات البنى التحتية

تتضمن جميع العمليات والطرق التكنولوجية التي تحدد طرق عمل المؤسسة، مثل ثقافة المؤسسات، طرق تقييم المخاطر، أساليب تنظيم قوى المبيعات، قواعد بيانات المعلومات عن السوق أو الزبائن وأنظمة الاتصالات مثل أنظمة البريد الإلكتروني والمؤتمرات عن بُعد.

### 9- تصنيف ماكينزي و وينكلين Mckenzie and Winkelen<sup>1</sup>

وضح هذان الكاتبان المعادلات التالية لتوضيح تقسيمات مكونات رأس المال الفكري:

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية

### 10- تصنيف Xera<sup>2</sup>

صنف رأس المال الفكري إلى ثلاث فئات:

### 10-1- الفئة الأولى رأس المال الداخلي

يتضمن براءة الاختراع، حقوق النشر، العلامات التجارية، الأصول المحولة، فلسفة الإدارة، ثقافة

المؤسسة، نظم المعلومات، نظام الانترنت، العلاقات المالية والعمليات التكنولوجية.

<sup>1</sup> - منية خليفة، "أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية-في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 05.

<sup>2</sup> - كمال آيت زيان وآخرون، " اشكالية قياس رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 06.

## 10-2- الفئة الثانية رأس المال الخارجي

يتضمن التعويضات، حصة السوق، رضا الزبون، أسماء المؤسسات، قنوات التوزيع، اتفاقيات التراخيص، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة.

## 10-3- الفئة الثالثة رأس المال البشري

يتضمن المعرفة، التعليم، المؤهلات، اشراك العاملين في لجان اجتماعية، التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار، القدرة على مواجهة التغييرات، برامج تدريبية، قضايا الملكية، النشاط الثقافي، عدد العاملين، شكر العاملين، عروض للعاملين، خطة تقود العاملين، خطة استحقاقات العاملين، منفعة العاملين، حصة العاملين، حصة العاملين في الخيارات والخطط، متوسط خبرة العاملين، المستوى التعليمي، القيمة المضافة من كل عنصر والقيمة المضافة لكل عامل.

## 11- تصنيف Meritum<sup>1</sup>

قد استبدل هذا التقسيم مصطلح رأس المال الزبوني كأحد مكونات رأس المال الفكري وفقا لكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال بمصطلح أعمق وأشمل تمثل في رأس مال العلاقات، حيث اتسعت النظرة لهذا المكون للدلالة على علاقات المؤسسة بكل الأطراف المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، ومن وجهة نظر هذا التقسيم؛ فرأس المال الفكري ينقسم إلى ما يلي:

## 11-1- رأس المال البشري

وهو اجمالي المعرفة، المهارات والخبرات سواء كانت هذه المعرفة عامة أو متميزة ومنفردة مثل الابتكار والابداع.

<sup>1</sup>- رشا الغول، مرجع سابق، 2014، ص- ص: 88- 89.

### 11-2- رأس مال العلاقات

يعبر عن كل ما يتعلق بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، ويتمثل بعضها في علاقة المؤسسة مع الزبائن، الموردين والشركاء في البحوث والتطوير، أيضا علاقة المؤسسة مع بعض أصحاب المصالح.

### 11-3- رأس المال الهيكلي

وهو عبارة عن المعرفة التي تتكون من وجود الاجراءات والضوابط التنظيمية، الثقافة وقواعد البيانات، ويعبر عنها بالمرونة التنظيمية، خدمة التوثيق بالمؤسسة والاستخدام العام لتكنولوجيا المعلومات.

### 12- تصنيف سوليفان Sullivan<sup>1</sup>

أولى "سوليفان" أهمية كبيرة لحل مشكلة الزبائن وأهمية معرفة ( كيف تعرف ) لأنه يراها ذات أهمية بالغة للمؤسسة، وقد جاءت مكونات رأس المال الفكري عنده كما يلي:

### 12-1- رأس المال البشري

والمتمثل في الخبرة، قاعدة معرفة كيف، المهارات والابتكارات.

### 12-2- الموجودات الفكرية

تتضمن الوثائق، الرسومات، برمجيات الحاسوب، البيانات، الاختراع والعمليات.

### 12-3- الملكية الفكرية

تشمل براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامات التجارية وأسرار المهنة.

### 13- تصنيف Kavida and Siva kunar<sup>2</sup>

صور هذا التقسيم مكونات رأس المال الفكري كما يلي:

<sup>1</sup>- أيمن سليمان أبو سويرح، مرجع سابق، 2015، ص: 348.

<sup>2</sup>- رشا الغول، مرجع سابق، 2014، ص- ص: 90- 91.

### 13-1- رأس المال البشري

هو مزيج من المعرفة، المهارات والقدرة على حل المشكلات، وهو ملك للعاملين، ويمكن للمؤسسة استغلاله فقط والاستفادة منه لتحقيق أهدافها ولا يمكن لها امتلاكه.

### 13-2- رأس المال الهيكلي

يعتبر هذا المكون متعدد العناصر الفرعية المنبثقة من تحت مظلته، فهو كل ما يدعم العاملين لأداء أعمالهم، ويتمثل في المباني، الأجهزة، المعدات والآلات، براءات الاختراع والعلامات التجارية، بالإضافة إلى نظم المعلومات وقواعد البيانات.

### 13-3- رأس مال الزبائن ( العلاقات )

العنصر الرئيسي لهذا المكون يتمثل في الزبائن وولائهم للمؤسسة، كذلك سياسات المحافظة عليهم وأيضاً حساسية الأسعار.

### 14- تصنيف Siana Halim<sup>1</sup>

قسم هذا التصنيف مكونات رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات، وبذلك لم يختلف هذا الرأي عن كثير من الدراسات السابقة في هذا المجال.

### 15- تصنيف Davenport and Prusak<sup>2</sup>

يتكون هذا النموذج من:

### 15-1- الأصول البشرية

كالمعرفة، المهارات، القدرات والابداع، الخبرة المكتسبة من أداء العمل.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 91.

<sup>2</sup> - أمين مخفي، نور الدين مدوري، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص- ص: 9-10.

### 15-2- الأصول الفكرية

هي مجمل المعلومات، المذكرات المكتوبة والارشادات، بحيث بمجرد انتقالها من أصول بشرية الوضع تصبح مكتوبة، محددة ومعروفة، بحيث يصبح بإمكان المؤسسة استغلالها.

### 15-3- الملكية الفكرية

تتمثل في براءات الاختراع، حقوق الطبع، العلامات التجارية وكل ما يمكن حمايته قانونيا، حيث غالبا ما تعمل المؤسسات الرائدة في المجال الصناعي والخدمي على امتلاك المزيد من حقوق الملكية الفكرية بهدف تحقيق أداء تنافسي مميز.

### 16- تصنيف Huafang<sup>1</sup>

تم تقسيم رأس المال الفكري إلى:

#### 16-1- رأس المال البشري

لا تختلف العناصر المكونة لرأس المال البشري من وجهة نظر هذه الدراسة عن بقية الدراسات، فهو يتكون من العاملين، التعليم والتدريب، إضافة إلى المعرفة وروح المبادرة.

#### 16-2- رأس المال الهيكلي

يتكون من الملكية الفكرية وفلسفة الإدارة، أيضا ثقافة المؤسسة، إدارة العمليات، نظم المعلومات والبحوث.

#### 16-3- رأس مال العلاقات

يتشكل من الزبائن، قنوات الاتصال والتوزيع، التعاون والبحوث المشتركة، العقود المالية واتفاقيات التراخيص.

<sup>1</sup> - رشا الغول، مرجع سابق، 2014، ص- ص: 89 - 90.

من خلال التصنيفات سابقة الذكر يتضح اختلاف وجهات نظر الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري، وذلك حسب تباين وجهات النظر؛ مما استوجب تفصيلها وتحليلها لمعرفة النقاط المتفق عليها والمشاركة بينهم، تحديد الاختلاف وأسبابه.

#### ثانياً: تحليل مكونات وعناصر رأس المال الفكري

بالرغم من تعدد واختلاف آراء الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري؛ إلا أنهم يتفقون على جوهره وأهميته، ويبين الجدول التالي أكثر مكونات رأس المال الفكري عرضاً وتكراراً.

الجدول رقم (01): مكونات رأس المال الفكري

مكونات البنى التحتية	الملكية الفكرية	رأس مال الأبحاث	رأس المال الابتكاري	رأس المال التنظيمي	الموجودات السوقية	الموجودات الفكرية	موجودات النشاط الاقتصادي	رأس المال الانساني	رأس مال الهيكل الداخلي	رأس مال الهيكل الخارجي	رأس مال التجديد والتطوير	رأس مال العملية	رأس المال الزبوني	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	الباحث / المكونات	
														✓	✓	✓	توماس ستوارت Thomas Stewart
											✓	✓	✓	✓			ادفينسون ومالون Advinson and Malone
									✓	✓							كارل ايرك سفيبي Karl-eric sveiby
														✓	✓	✓	بارنادات Bernadette
											✓	✓	✓	✓			مالهارتا Malhorta
								✓								✓	ادفينسون Edvinsson
						✓	✓							✓	✓		ديسبريس وشانفيل Despres and Chanvel
✓	✓				✓									✓			بروكينغ Brooking
			✓	✓									✓	✓	✓	✓	ماكينزي و وينكلين Makenzie Winkelen
									✓	✓					✓		Xera
		✓												✓	✓		Meritum
	✓					✓								✓			سوليفان Sullivan
													✓	✓	✓		Kavida and Sivakunar
													✓	✓	✓		Siana Halim
	✓					✓								✓			Davenport and Prusak
		✓												✓	✓		Huafang
01	03	02	01	01	01	03	01	01	02	02	02	03	08	15	09		مجموع التكرارات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات والتصنيفات المقدمة من طرف مجموعة من الباحثين

يتضح من خلال مختلف التصنيفات المذكورة في الجدول السابق اتفاق أغلب الباحثين على مكونات رأس المال الفكري، وهي رأس المال البشري والمتمثل في مهارات العاملين، قدراتهم ومعرفتهم، رأس المال الهيكلي والذي يعبر عن مختلف الأنظمة، براءات الاختراع وقواعد البيانات، وأخيرا رأس المال الزبوني ويشمل علاقة المؤسسة بزبائنها وولائهم لها.

وعلى الرغم من هذا الاتفاق؛ يلاحظ أن هناك فروق في محتوى كل مكون من هاته المكونات، إضافة إلى وجود تداخل في المصطلحات كالتصنيف الذي قدمه كل من "أدفينسون ومالون" و"مالهارتا" حيث أشاروا إلى رأس مال العملية كأحد مكونات رأس المال الفكري؛ والمتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يصنع المعرفة، واستثنى منها الطرق المنهجية كتطوير البرمجيات مطلقا عليها مصطلح رأس مال التجديد والتطوير كمكون مستقل لرأس المال الفكري.

أشار أيضا "كارل إيرك سفيبي" إلى رأس مال الهيكل الداخلي الذي يتمثل في مختلف الأنظمة، العمليات، القواعد، البيانات، الوثائق الداخلية وغيرها، وهو ما يعرف لدى الباحثين السابقين برأس المال الهيكلي، كما أطلق مصطلح رأس مال الهيكل الخارجي على مختلف العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردين وكافة الأطراف.

أما "أدفينسون" فأطلق مصطلح رأس المال الانساني على الموارد البشرية التي تشمل على إتقان العمالة والطاقات الانسانية، ومن جهة أخرى قدم "ديسبرس وشانفيل" موجودات النشاط الاقتصادي كأحد مكونات رأس المال الفكري، والتي تشمل تسهيلات العملية، شبكة التوزيع وأضاف الموجودات الفكرية كأحد المكونات وتتضمن

براءات الاختراع والعلامات التجارية.

من جهته صنف "بروكينغ" الموجودات السوقية المتضمنة لمختلف الموجودات غير الملموسة كأحد مكونات رأس المال الفكري، كما أطلق مصطلح موجودات البنى التحتية على الطرق التكنولوجية التي تحدد طرق عمل المؤسسة.

في حين صنف "Xera" رأس المال الفكري إلى فئات؛ أطلق على براءة الاختراع، حقوق النشر والعلامة التجارية فئة رأس المال الداخلي، أما فئة رأس المال الخارجي فتتضمن حصة السوق ورضا الزبون.

أما "Meritum" فأعطى مفهوم أوسع لرأس مال العلاقات؛ فالعلاقات حسب وجهة نظره لا تقتصر على علاقة المؤسسة مع الزبائن فقط، بل تمتد إلى كافة أطراف التعامل من موردين وشركاء. كما أولى "سوليفان" و "Davenport and prusak" أهمية كبيرة للموجودات الفكرية التي تعبر عن برمجيات الحاسوب، وصنفها ضمن مكونات رأس المال الفكري إلى جانب الملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف.

كل هذه الاختلافات المذكورة لا تعبر عن اختلاف جوهر رأس المال الفكري، ولكن تعكس وجهة نظر كل باحث لهذه المكونات. فمنهم من يرى ضرورة تفصيلها إلى العديد من الفئات، ومنهم من يفضل جمعها، تقسيمها وتصنيفها.

بعد تحليل مختلف هذه التصنيفات؛ اعتمدت هذه الدراسة على تقسيم رأس المال الفكري إلى ثلاث مكونات رئيسية وهي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، وذلك لاعتبارها الأشمل والأوضح من جهة، ولكثرة تكرارها واعتمادها من طرف غالبية الباحثين.

### المطلب الثالث: مزايا رأس المال الفكري ومخاطره

يعتبر رأس المال الفكري من الأدوات الهامة التي تساعد على تجاوز التحديات التنافسية التي تفرزها التغيرات البيئية. فهو يحقق منافع عديدة للمؤسسة، وعلى الرغم من أنّ نتائج رأس المال الفكري قد

تكون بطيئة لكنها كبيرة. وبالمقابل فإن رأس المال الفكري أكثر عرضة للمخاطر مقارنة برأس المال المادي نظرا لخصوصية مكوناته.

### أولاً: مزايا رأس المال الفكري

حثت العديد من الدراسات على أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري، حيث شبهت إحدى الدراسات "عدم الاستثمار به كالذهب غير المستخرج"، ولقد أكد الكثيرون على الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسسات ومن ثم المجتمعات من خلال هذا النوع من الاستثمار، حيث أنه يقود إلى كثير من المنافع والمزايا أهمها<sup>1</sup>:

#### 1- تعزيز الأداء

يعزز الاستثمار في رأس المال الفكري من مستوى أداء المؤسسات؛

#### 2- زيادة الربحية

يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المؤسسة، ويسهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية لها. حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على مجموعة من مؤسسات التأمين في الو.م.أ إلى أن أغلب المؤسسات التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط هي تلك المؤسسات التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانياتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات وخلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة.

#### 3- تشجيع الابداع والابتكار

يسهم الاستثمار في رأس المال الفكري على تشجيع الابداع والابتكار، حيث توصلت الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الابداع والابتكار من قبل الأفراد

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص- ص: 159-161.

العاملين في المؤسسات. هذه الدراسات برهنت على أن الاستثمار في المعلومات يسهم في تحرير الأفراد العاملين من العمل الروتيني ويدفعهم باتجاه العمل الخلاق ويسهم في فتح مجالات جديدة للإبداع.

### 4- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة

حيث أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري يدعم الموقف التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسات الناجحة تمتلك في الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها، وقد تكون هذه المقومات أي شيء بدءا من تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون، والموارد المعرفية هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات. عليه فإن الاستثمار الفكري في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعيق دخول المنافسين الجدد.

### 5- القدرة على إدارة قنوات التوزيع

يسهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، لأن الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات المتطورة، الخبرات والمهارات الفكرية المتميزة يمكن أن يضمن وقت تسليم أسرع إلى الزبائن، مشاكل أقل في التسليم وأفضلية في المعاملات، كما أن الخبرة المكتسبة من تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن أن تكون قيما مهما في دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة، خاصة عندما يكون نظام إدارة التوزيع واسعا وشاملا بشكل يتيح للمؤسسة فرص الرقابة على مسارات الوصول إلى تجار التجزئة.

### 6- تعزيز عمليات الإنتاج

الاستثمار في الموارد الفكرية يسهم في تعزيز عمليات الإنتاج، فمثلا أصبحت نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والمهارات المتقدمة للعاملين ضرورة حتمية في إدارة عمليات الإنتاج الكبيرة، فالأنظمة الأوتوماتيكية والمهارات المعرفية المتطورة للأفراد العاملين في المؤسسة تعد الأسلوب الأكثر كفاءة في تنظيم عمليات الإنتاج كبيرة الحجم، فهذه المؤسسات يمكن أن تحصل على اقتصاديات الحجم في

الترويج، الشراء، الانتاج والتوزيع بالشكل الذي يقلص التخصيصات الاضافية لكل وحدة منتجة من السلعة أو الخدمة، وهذه المنافع ذات الصلة بالتكاليف يمكن أن تكون مفيدة جدا كقيد في دخول المنافسين الجدد، إذ أكد "بورتر" أن الاستثمار في تلك المعلومات يسمح للمؤسسة بالمرونة في مستويات جميع مخرجاتها بشكل يجعل من اقتصاديات الحجم عائقا مهما أمام دخول المنافسين الجدد. يضاف إلى ذلك تعزيز امكانية الانتاج وفقا لطلب الزبون، إذ تسهم نظم معلومات الانتاج المتقدمة من تيسير التعاون، التكيف، الشفافية وتحسين الانتاج وفقا لطلب الزبون، وهذه المرونة بدورها يمكن أن تزيد من هامش الربح فضلا عن تعزيز رضا الزبون.

### 7- تحقيق الاستثمارات الناجحة والعوائد العالية

فبحلول ما يسمى بمجتمع المعرفة تغيرت لغة الادارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية، ففي عصر المعرفة العقلية يشكل الفكر رأس مال ذو قيمة عالية وكنزا مدفونا يبحث عنه للاستفادة منه في تطوير الانتاج والانتاجية<sup>1</sup>.

### 8- مصدر توليد للثروة

يعد رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمؤسسة والأفراد<sup>2</sup>.

### 9- كسب ولاء الزبون

يسهم رأس المال الفكري في ابهار، جذب الزبائن وتعزيز ولائهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سعد علي العززي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 174.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 174.

<sup>3</sup> - رشا الغول، مرجع سابق، 2014، ص: 66.

## 10- تحسين صورة المؤسسة

من خلال نتائج احدى الدراسات تبين أن التركيز على رأس المال الفكري يقود إلى تحسين المعلومات المقدمة لحملة الأسهم، تدعيم الارشادات في إدارة الموارد البشرية، أيضا تدعيم وتقديم الارشادات في إدارة علاقات الزبون<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أنّ امتلاك رأس المال الفكري يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا التي تنعكس إيجابا على المؤسسة، والتي يمكن إدراكها مع مرور الوقت.

### ثانيا: مخاطر رأس المال الفكري

بالرغم من المزايا العديدة التي يحققها رأس المال الفكري للمؤسسة، إلا أنه يحتمل العديد من المخاطر نظرا لطبيعته اللاملموسة، كالتقادم، الاحباط وضعف التحفيز.

### 1- مخاطر تقادم رأس المال الفكري<sup>2</sup>

تعد مخاطر التقادم إحدى أبرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري، لأن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه نتيجة لأسباب شخصية أو تنظيمية أو بيئية.

وتأخذ مخاطرة هذا التقادم ثلاثة اتجاهات هي:

#### 1-1- تقادم المعرفة

وتشمل تقادم الخبرات، المهارات الادارية، الفنية والمهنية.

#### 1-2- تقادم القدرات

ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 67.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 450.

### 1-3- التقادم الثقافي

ويتبلور تحت تأثير القيم، المعتقدات والعادات الاجتماعية.

### 2- مخاطر الخسارة العالية<sup>1</sup>

إن المشاريع التي تعتمد بالدرجة الأولى على العناصر المعنوية يكون احتمال خسارتها عال، وذلك نتيجة لانتقاء عدة عوامل مخاطرة، فجل تلك العناصر تعمل في حالة عدم التأكد، ففي المقام الأول؛ فإن المؤسسات المبتكرة جرت بها العادة أن تكون معدلات نموها عالية، ولكن ذلك من شأنه أن يخلق لديها مشاكل سيولة "ارتفاع احتياجات رأس المال العامل". ثانياً؛ فإن النتائج غير الأكيدة لهذه الابتكارات تخلق خطر تكنولوجي وتنافسي، فالخطر التكنولوجي يتعلق بخطأ في التطوير أو في الابتكار، أما الخطر التنافسي فيتمثل في الحلول دون نجاح اكتشاف المؤسسة واعتباره معياراً في السوق.

### 3- مخاطر احباط رأس المال الفكري<sup>2</sup>

تتمثل في عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به، فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو اخفاؤها تقود إلى اليأس، ويكون تأثير مخاطر الاحباط عالية عندما يفشل رأس المال الفكري في إنجاز أو تحقيق أفكار معينة بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها.

وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات وهي:

### 3-1- مخاطر نفسية

تشمل عدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق، الفشل، الانطواء والاكتئاب.

<sup>1</sup> - أشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، دار الرابية، عمان، الأردن، 2013، ص: 47.

<sup>2</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 451.

### 3-2- مخاطر مادية

تضم العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الأجهزة والمعدات.

### 3-3- مخاطر تنظيمية

تتمثل في الغيابات، ارتفاع معدلات دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى، ترك المؤسسة، ضعف الانتماء والولاء.

### 4- مخاطر اغتراب رأس المال الفكري<sup>1</sup>

يمثل الاغتراب حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا عن نواحي واقعه، وبالتالي عدم قرته على التكيف مع المحيط والبيئة أو الحالة المعاشة. وتعد هذه المخاطر أكثر تأثيرا على رأس المال الفكري كونه أكثر احساسا بالاغتراب من الأشخاص العاديين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم.

### 5- مخاطر محدودية البحث عن التميز<sup>2</sup>

ترتبط هذه المخاطر بضعف ومحدودية المؤسسة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها، وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها إلى الاندثار أو هجرتها إلى مؤسسات منافسة من جهة، ويقلل من رصيد رأس المال المذكور من جهة أخرى، وهذا من شأنه قتل الابداع واضعاف قوة المؤسسة.

وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات وهي:

- مخاطر قتل الابتكار الجديد؛

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 451.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 451.

- مخاطر ضعف تحفيز المقترحات؛

- مخاطر تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية؛

- مخاطر ضعف الثقة.

#### 6- مخاطر ضعف الحفز المادي والاعتباري<sup>1</sup>

وهي المخاطر التي ترتبط بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال الفكري، مما يقلل

اندفاعه لأداء

الأعمال الموكلة إليه نتيجة عدم اشباع حاجاته ورغباته المادية، المعنوية والاجتماعية، وبالتالي تعكس

ضعف امكانيات ومقدرات رأس المال الفكري في المؤسسة.

وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات وهي:

#### 6-1- الجوانب المادية

تشمل الأجور، المكافآت، المشاركة بالأرباح والحوافز الإبداعية.

#### 6-2- الجوانب المعنوية

تشمل اشعار رأس المال الفكري بأهميته ومكانته عن طريق اشراكهم في الادارة ومنحهم الأوسمة،

الألقاب، الشكر والتقدير.

#### 6-3- الجوانب الاجتماعية

تتجسد في احترام رأس المال الفكري أيا كان موقعهم وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

إن هذه المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري قد تؤدي إلى احباطه، ضعفه، تقادمه، خسارته،

اغترابه وضعف تحفيزه المادي والمعنوي، لذلك تعمل المؤسسات على تنشيطه والمحافظة عليه.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص- ص: 452- 453.

المبحث الثاني: بناء رأس المال الفكري

تعد عملية بناء رأس المال الفكري أمراً في غاية الأهمية، ومن أجل ذلك تحتاج المؤسسات إلى قاعدة فكرية مشكّلة من مجموعة الأفراد المتميزين القادرين على الابداع والتميز، إضافة إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات الهادفة للمحافظة على رأس مالها الفكري والاستثمار فيه.

وقصد توضيح ذلك أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- آليات بناء رأس المال الفكري؛

- أساليب المحافظة على رأس المال الفكري وأوجه الاستثمار فيه؛

- صياغة استراتيجيات رأس المال الفكري.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

تركز المؤسسات اليوم على بناء رأس مالها الفكري، وتجسد لذلك كل جهودها وامكانياتها من أجل الاستفادة من المزايا العديدة التي ستعود عليها. وتتمثل آليات بناء رأس المال الفكري في آليتين هما: آلية الاستقطاب وآلية الصناعة.

أولاً: استقطاب رأس المال الفكري

تعتبر سياسة الاستقطاب واختيار المورد البشري من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث أثبتت التجارب أن البحث عن الكفاءة المؤهلة وانتقاء أفضلها ووضعها في الوظيفة المناسبة يؤثر على مستوى الكفاءة الانتاجية للمؤسسة<sup>1</sup>.

يعرف الاستقطاب على أنه سعي المؤسسة لصناعة رأس مالها الفكري من خلال البحث عن الخبرات المتقدمة، المهارات النادرة وجذبها للعمل فيها. وتتضمن عملية الاستقطاب تكاليف البحث عن

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تقنولوجي-عولمي)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014، ص:115.

الخبرات المتقدمة، تكاليف جذب المهارات التقنية للمؤسسة وتكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب<sup>1</sup>.

### 1- شراء العقول من سوق العمل

يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة للمؤسسات، ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والابداع باستمرار<sup>2</sup>.

### 2- شجرة الكفايات<sup>3</sup>

تتضمن الكفاية مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي. يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية، المعلومات، المهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص. أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية، وتمثل مخطط يوضح المهارات، الخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام الاستقطاب الالكتروني لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم:

- حضور الموارد البشرية في الشبكة؛

- عرض قابليات وقدرات الموارد البشرية في الشبكة؛

- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة؛

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، مرجع سابق، 2008، ص: 132.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 264 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص- ص: 265 - 266.

- إمكانية المحادثة والتواصل بين المتقدم والمؤسسة؛

- إمكانية المؤسسة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.

### 3- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم<sup>1</sup>

تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية "مدارس، معاهد، كليات وجامعات" تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم. وعلى هذا الأساس تعد زيارة هذه المنظمات من أولويات الإدارة العليا، ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من مؤسسات أخرى.

تهدف هذه الاستراتيجيات الاستقطابية إلى حسن اختيار وتعيين الموارد البشرية الكفوة لجعلها مركز اهتمام المؤسسة والوسيلة الأكثر تحقيقا للإبداع والتفوق.

### ثانيا: صناعة رأس المال الفكري

تعرف صناعة رأس المال الفكري على أنها قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار، من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد والتعاون في حل المشكلات المعقدة. وتتمثل أوجه الانفاق والاستثمار في هذا العنصر في تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين، تكاليف برامج تنمية العلاقات الانسانية في مجتمع العمل لتقليل المعارضة بين الأفراد العاملين وتكاليف خلق الأنسجة الفكرية الناتجة من تعاون مجموعة الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين<sup>2</sup>.

وتتمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية التي أكدت على ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 266.

<sup>2</sup>- حسين عجلان حسن، مرجع سابق، 2008، ص: 132.

التنظيمية، التي تمثل تراكم امكانيات مؤسسة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق<sup>1</sup>.

ولا تقتصر جهود المؤسسات على عملية بناء رأس مالها الفكري فقط، بل تسعى للمحافظة عليه والاستثمار فيه لحمايته من الزوال.

### المطلب الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري والاستثمار فيه

تولي المؤسسات اهتمام كبير برأس مالها الفكري من خلال العناية بالكفاءات والمواهب، إلى جانب العمل على التنشيط المكثف للتشعب بالمعرفة بتطبيق العديد من الأساليب والطرق للمحافظة على رأس المال الفكري.

### أولاً: متطلبات تنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري

إن بناء رأس المال الفكري والمحافظة عليه يتطلب ما يلي<sup>2</sup>:

- خلق محيط واطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص بتكنولوجيا المعلومات، وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة في المؤسسة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب الفكرية؛

- التركيز على العناصر الجوهرية المشكلة لرأس المال الفكري للمؤسسة، فكل مؤسسة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى، وهذا الأمر ضروري لكي لا تتشتت الجهود وتتبعثر الموارد؛

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 267.

<sup>2</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، 2008، ص- ص: 140 - 141.

- التركيز على حسن إدارة المورد الفكري الموجود أصلا قبل تشتيت الجهود في اقتناء أصول فكرية إضافية جديدة، قد لا تقوى المؤسسة على هضمها والاستفادة منها، فالبداية الصحيحة مهمة جدا في إدارة رأس المال الفكري؛
- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول الفكرية الحقيقية، حيث أن هناك اشكالية تتجسد في اعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية منها موردا معرفيا وحيدا في المؤسسة، مما يولد هذا الأمر الاحباط عند الأصول الفكرية الأخرى؛
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية، أو تكوين رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة؛ حيث أن التجارب أثبتت أن المعرفة المستوردة من الخارج غالبا ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسدا ذلك في بعض الأصول الفكرية والمساهمة في بناء رأس المال الفكري للمؤسسة؛
- خلق المزيد من الفهم والوعي المدرك لدور المعرفة لدى الأفراد في المؤسسة<sup>1</sup>؛
- استخدام لغة مشتركة واضحة ما بين العاملين في المؤسسة لتحقيق التوافق والانسجام باتجاه توليد أفكار جديدة عبر عمليات العصف الفكري<sup>2</sup>؛
- تحديد المؤشرات المضيئة في عمل الأفراد وجعلها قدوة ومسار لأعمال الآخرين في المؤسسة<sup>3</sup>؛
- إضافة إلى<sup>4</sup>:
- تطبيق معايير أداء عالية على جميع العاملين وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء؛
- ملأ الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا وليس مجرد ملأ للشواغر؛

<sup>1</sup> - ثامر البكري، "المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2014، ص: 15.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 15.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 15.

<sup>4</sup> - حسين يريقي وآخرون، "إدارة التحول - التحسين - في منظمات رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2014، ص: 06.

- إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية؛
- إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المؤسسة، ثقافتها وسياساتها؛
- التحول للمؤسسات المقلوبة\* والتخلي عن هيكل الهرمية السائدة.

وعلى هذا الأساس ينبغي على المؤسسات توفير محيط معرفي يسمح بتنشيط وتكوين هذه الموارد الفكرية من أجل تشجيعها على التطوير والابداع.

### ثانيا: الاستثمار في رأس المال الفكري

يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، أي أنه إيداع مقدار معين من الأموال في الوقت الحاضر بغية توقع الحصول على مقدار أكبر منه في المستقبل.

أما الاستثمار الفكري فهو توظيف الأموال من قبل المؤسسة بغية الحصول على الموارد الفكرية التي تتمثل في الموارد البشرية العالية التخصص في المجال الفكري وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية.

ويعد الانفاق والاستثمار في الموارد الفكرية، وخاصة رأس المال الفكري مشروعا اقتصاديا استثماريا تسعى المؤسسة منه إلى تحقيق نوعين من الأهداف؛ أهداف مادية متمثلة بالوفورات التي يحققها المورد الفكري جراء انخفاض تكاليف الانتاج وتحسين نوعية المنتج، إضافة إلى الأهداف غير المادية المتمثلة بتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين<sup>2</sup>.

\* - من خلال تغيير عمل المديرين من اصدار الأوامر إلى رفع الحواجز والسهر على رعاية الدراسة والبحوث.

<sup>2</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، 2008، ص: 158.

## 1- عصف الأفكار

هي إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يُشجع فيها أفراد المجموعة؛ بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والاقتراحات المبتكرة الخلاقة خلال فترة من الزمن قصيرة نسبياً. وتسجل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها أو انتقادها، وتحليلها بعد جمعها دون مناقشتها.

ويعد عصف الأفكار "استمطار الأفكار أو تنشيط الأفكار" إجراءً تعليمياً شبيهاً بالنقاش الاستكشافي أو التفكير الخلاق من عدة وجوه. ويستخدم لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية المتنوعة التي تخص مشكلة معينة. وحتى يتمكن المدرب من إدارة جلسة عصف الأفكار، فعليه أن يتصرف كقائد مسير، وبعد تحديد المشكلة؛ يوضح المدرب بأن الهدف من الجلسة هو الحصول على أفكار متنوعة بقدر الامكان، حيث يشجع كل شخص على المساهمة بأي فكرة على أن لا تكون بعيدة عن الموضوع<sup>1</sup>.

تهدف هذه الطريقة إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية؛ لأن الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية، لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر.

يلتزم هذا الأسلوب بتنشيط رأس المال الفكري حسب رأي "Brown" لأن استخدام الذكاء الفكري الشخصي بمفرده لا يكفي، فهناك الكثير من الأسئلة التي لا بد منها؛ لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص: 118.

<sup>2</sup> - عيسى دراجي، "الاستثمار في رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 08.

## 2- الجماعات الحماسية<sup>1</sup>

يشير هذا الأسلوب إلى اعتماد مجموعات صغيرة من الأفراد تتوافر فيهم خصائص النشاط العالي، حب الانجازات الطموحة، تبني المخاطرة أو المغامرة والمهام الصعبة. والهدف من هذا الأسلوب الاثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفائل، ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر من سلوكهم وأعضاء أجسامهم الأخرى لحل المهمات المناطة بهم، وبالتالي انجازها بكفاءة وفاعلية.

## 3- حلقات السيطرة النوعية<sup>2</sup>

وتمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة؛ يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة.

تهدف هذه الطريقة إلى تحقيق الكفاءة الانتاجية نوعياً، من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية لتطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في العملية الانتاجية، كما أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية تسهم أيضاً في:

- زيادة رغبة العاملين في استمرار البرامج المرتبطة بحلقات السيطرة النوعية؛

- تخفيض نسبة الغيابات بين العاملين؛

- استثمار الطاقات الفكرية للعاملين كافة من خلال استقبال آرائهم.

## 4- الادارة على المكشوف<sup>3</sup>

هي منهج حديث للإدارة كطريقة جديدة للتفكير، تهدف هذه الطريقة إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أول بأول، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم لتوفير الجو الملائم

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 457.

<sup>2</sup> - عيسى دراجي، مرجع سابق، 2011، ص: 09.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 09.

لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات واللقاءات، كما تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة وفهم علاقاتها؛ بحيث يكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربة الاقتراحات نحو التطوير.

كل هذه الاستراتيجيات الاستثمارية تؤدي إلى شحن القدرات الذهنية وتوليد الأفكار الابداعية مما ينعكس ايجابا على أداء المؤسسات.

### المطلب الثالث: صياغة استراتيجيات رأس المال الفكري

يجب النظر إلى الادارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي تفرضه طبيعة الضغوط التنافسية المتزايدة، ذلك كون أن مسيري المؤسسات يقفون أمام تحديات تتركز أساسا على الفهم الجيد لرأس المال الفكري ومقدرتهم على توجيهها وادارتها بنجاح.

وكي تتم الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري؛ فإنه لا بد من إدراك اختلاف وتباين قيمة هذه الأصول بالنسبة للمؤسسة، لذلك يتطلب تسييرها الاستراتيجي أولا إدراك طبيعة الاختلافات النسبية بينها، فبعضها يحتاج إلى التنمية والاستثمار فيها، وبعضها يحتاج إلى توقف الاستثمار فيها، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة على الإطلاق.

فمن هذا المنطلق؛ فإن إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقاتها الفكرية بالشكل الذي يعزز ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي أدى إلى حتمية وجود إدارة وتسيير فعال لرأس المال الفكري. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الابداعات 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 وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أشواق بن قدورة، مرجع سابق، 2013، ص: 179.

وعموماً فإن رأس المال الفكري يفرض على المؤسسات تبني استراتيجيتين مختلفتين هما:

#### أولاً: الاستراتيجية الدفاعية

والتي تقتضي من المؤسسة الدفاع عن ملكيتها الفكرية المنبثقة عن رأس المال الفكري، والتي

يمكن أن تشمل<sup>1</sup>:

- حماية براءات الاختراع؛
- حماية حقوق الملكية؛
- المحافظة على أسرار التجارة؛
- حماية حرية التصميم والابداع<sup>2</sup>؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى<sup>3</sup>.

#### ثانياً: الاستراتيجية الهجومية

تقوم على أساس الابداع، الابتكار وتقديم التحسينات المستمرة سواء على صعيد صيغ العمل أو

في شكل تقديم منتجات جديدة، الأمر الذي من شأنه تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة<sup>4</sup>.

وتتضمن هذه الاستراتيجية<sup>5</sup>:

- توليد العائد عن طريق:

\* المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري؛

\* الملكية الفكرية للمؤسسة؛

\* الموجودات الفكرية للمؤسسة.

<sup>1</sup>- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، مرجع سابق، 2011، ص: 224.

<sup>2</sup>- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 177.

<sup>3</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 177.

<sup>4</sup>- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، 2011، ص: 225.

<sup>5</sup>- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص- ص: 177 - 178.

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمة والمنتجات الجديدة؛
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
- صياغة استراتيجية تعويض دخول المنافسين الجدد.

مما سبق ذكره؛ تجدر الإشارة إلى أنه يمكن للمؤسسة الانتقال من الاستراتيجية الهجومية إلى الدفاعية وبالعكس، إلا أن هذا الانتقال لا يتم بصفة عشوائية بل يتم بناء على الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها.

### المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري

تمتاز عملية قياس رأس المال الفكري بالصعوبة والتعقيد، إذ لا يزال هذا المشكل مطروحا نظرا لعدم وجود طريقة قياس قابلة للتعميم والتطبيق وذلك بسبب طبيعته الخاصة. وقد اتجهت جهود الكتاب والباحثين إلى بعض النماذج التي يمكن الاعتماد عليها في قياس رأس المال الفكري من أجل توفير أساس صريح لتقييم المؤسسات.

وقصد توضيح ذلك أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مفهوم قياس رأس المال الفكري؛
- نماذج قياس رأس المال الفكري؛
- صعوبات ومعوقات قياس رأس المال الفكري.

### المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري

لا أحد يجادل في أهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدرا حيويا للعديد من المزايا التنافسية للمؤسسات، ومن أجل تحديد أثره ودوره بدقة لا بد من قياسه.

### أولاً: مفهوم القياس

يشير مفهوم القياس إلى "مجموعة اجراءات تُتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على امكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة"، كما ينظر إليه على أنه "العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة"<sup>1</sup>.

### ثانياً: دوافع قياس رأس المال الفكري

نشأت الحاجة إلى قياس وتقييم رأس المال الفكري نظراً لاحتياج المؤسسات لوجود مدخل علمي يتم الاعتماد عليه في قياس المعلومات المالية للمؤسسة على رأس المال الفكري، حيث تُستخدم تلك المعلومات كأداة لإدارة المعرفة والأنشطة المرتبطة بها، فضلاً عن ترسيخ القيمة الصحيحة للمؤسسة. وفي هذا الاتجاه؛ لقد اهتم البعض بدراسة الأسباب التي من أجلها نشأت حاجة المؤسسات لقياس رأس مالها الفكري، وتتمثل تلك الأسباب في كل من زيادة الطلب من قبل الإدارة الفعالة نحو قياس رأس المال الفكري، وتُعد زيادة الاهتمام بالتقارير البيئية والاجتماعية خير دليل على ذلك، كما أن عملية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري تعطي صورة شاملة لمسببات الأداء، كما أنه من الشفافية أن تعكس القوائم المالية الثروة الحقيقية للمؤسسة، وختاماً فعملية القياس المحاسبي السليم تدعم هدف المؤسسة الخاص بتعزيز قيمة أسهمها<sup>2</sup>.

### ثالثاً: أهمية قياس رأس المال الفكري وضرورته

تتبع أهمية قياس رأس المال الفكري من المنافع التي يجلبها للمؤسسة، وأهمها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 274.

<sup>2</sup> - رشا الغول، مرجع سابق، 2014، ص: 116.

<sup>3</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 2013، ص- ص: 273-274.

- يوفر أساساً صريحاً لتقييم المؤسسات من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، وتطوير معايير لحساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمساهمين بمبررات الاهتمام بها والاتفاق عليها؛
- يوفر فهماً أفضل للأصول غير المادية ولأهميتها في إيجاد القيمة المضافة للمؤسسة؛
- يساعد في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري، مكوناته، دوره في إيجاد القيمة والثروة للمؤسسة؛
- يساعد في تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري، بمعنى آخر؛ تبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة، وذلك بالتركيز على المنفعة أو الفائدة منها؛
- يساعد في تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية؛
- يساعد الإدارة على تحقيق رقابة فعالة على أداء عناصر رأس المال الفكري وتقويمه؛
- يساعد في تحديد القيمة السوقية للمؤسسة؛
- يساعد في دعم المزايا التنافسية للمؤسسة؛
- يساعد في تخفيض درجة عدم التأكد والتعقيد في التعاون والتشبيك بين المؤسسات؛
- إن رأس المال الفكري عبارة عن أصول غير ملموسة، لذا فإن قيمته يمكن أن تتغير بشكل كبير من حالة لأخرى ومن طرف لآخر، وأن المعرفة التي لها قيمة لشخص ما في سياق معين قد لا تكون لها قيمة محدودة لشخص آخر<sup>1</sup>.

ونظراً لأهمية قياس رأس المال الفكري بالنسبة للمؤسسات، أعطيت نماذج عدة لهذه العملية من

أجل تسهيلها وهو ما سيتم التعرض إليه في النقاط الموالية.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، البازوري، عمان، الأردن، 2010، ص: 220.

## المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري

تعددت واختلفت نماذج قياس رأس المال الفكري حسب تنوع وجهات نظر الباحثين، ويمكن ذكر

بعض أهم هذه النماذج على النحو التالي:

### 1- أنموذج ذكاء رأس المال الفكري

وهو النموذج المقدم من طرف "Fitz" عام 1994، ويركز الفحوى الفكري لهذا النموذج على

اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري كالمعلومات عن السوق، المعلومات عن المواد

والمعلومات عن الملكية الفكرية وتطبيقها على مجموعة من الأفراد لتحديد مستوى ذكائهم<sup>1</sup>.

### 2- أنموذج بطاقة القياس المتوازن للأداء

يعرف هذا الأنموذج أيضا بأنموذج "كابلان ونورتون 1996 - Kaplan and Norton 1992"

2000 - نسبة إلى مطوريه، ويحاول هذا الأنموذج ربط عملية تقييم رأس المال الفكري باستراتيجية

المؤسسة ورسالتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية والرسالة إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء

التي تعكس أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ويعمل على تعقب تلك الأهداف باستخدام هذه المؤشرات.

ويهدف هذا الأنموذج إلى تحقيق التوازن بين المقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الداخلية الرئيسية

للمؤسسة، الابتكار والتعلم، والمقاييس الخارجية لعلاقتها مع الزبائن وتكوين القيمة، وعليه فإنه يقدم رؤية

شمولية للوضع الحالي للمؤسسة من خلال ما تضيفه أنشطتها من قيمة "لموسة وغير ملموسة" بعكس

النماذج الأخرى التي تركز على تحديد مقدرات العاملين ومستوى انجازهم الحالي فقط<sup>2</sup>.

يحاول هذا الأنموذج قياس أداء المؤسسة من خلال أربع مؤشرات وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 277.

<sup>2</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 2013، ص: 277.

<sup>3</sup> - رشا الغول، مرجع سابق، 2014، ص: 126.

## 2-1- المنظور المالي

يهتم بنظرة المساهمين إلى المؤسسة من حيث مدى تحقيقها لمعدل العائد.

## 2-2- منظور الزبائن

يهتم بنظرة الزبائن إلى المؤسسة، وكأحد الأمثلة على هذا المؤشر: مؤشر أسعار منتجات المؤسسة مقارنة بأسعار المنافسين.

## 2-3- منظور العمليات الداخلية

ويعبر عن المجالات التي يجب أن تتميز بها المؤسسة مثل دورة الانتاج وتكلفة الوحدة.

## 2-4- منظور التعلم والنمو

يعني مدى قدرة المؤسسة على عملية التحسين المستمر وخلق القيمة، وأحد الأمثلة على ذلك يمكن أن يتمثل في النسبة المئوية لمبيعات المنتجات الجديدة.

وجدير بالإشارة إلى أن بطاقة القياس المتوازن للأداء سميت بهذا الاسم لأنها توازن بين كل مما

يلي<sup>1</sup>:

- المقاييس المالية وغير المالية مثل درجة رضا الزبائن؛ والتي يمكن قياسها بحصة السوق التي تستحوذ عليها المؤسسة، أيضا درجة رضا الزبائن والتي تقاس بمعدل دورانهم وتغيبيهم عن العمل والانتاجية المحققة من ورائهم؛

- الأهداف التكتيكية في المدى القصير والأهداف الاستراتيجية في المدى الطويل؛

- المقاييس الخارجية للمساهمين والزبائن، والمقاييس الداخلية للعمليات الداخلية، الابتكارات، التعلم والنمو؛

- النواتج المرغوب فيها ومسببات الأداء لهذه النواتج؛

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 127.

- المقاييس الموضوعية والمقاييس الحكمية؛

- المقاييس الملموسة والمقاييس غير الملموسة.

### 3- أنموذج براءات الاختراع

قدم هذا الأنموذج "Bonti" عام 1996، والذي يركز على حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طُورت من قبل رأس المال الفكري للمؤسسة. ومن أهم مؤشرات هذا الأنموذج عدد براءات

الاختراع، كلفة براءات الاختراع وعدد براءات الاختراع<sup>1</sup>.

### 4- أنموذج انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري

قدم هذا الأنموذج "Petrash" في عام 1996، والذي يتلخص جوهره في تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداء من رأس المال البشري ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن. ويعد كل من رأس المال البشري، التنظيمي والزيوني أهم مؤشرات هذا الأنموذج<sup>2</sup>.

### 5- أنموذج ملامح سكانديا

يعد أنموذج المستكشف لمؤسسة "Skandia Navigator" السويدية للتأمين من أشهر نماذج قياس رأس المال الفكري، والذي تم اقتراحه وتطويره من منظور شامل من قبل مدير رأس المال الفكري فيها "أدفينسون Edvinsson" في عام 1997، وقد قسم هذا الأنموذج رأس المال الفكري للمؤسسة في صورته الأولية إلى خمسة مجالات هي: مجال التركيز المالي: يشتمل على 17 مؤشراً، مجال التركيز الزيوني: يشتمل على 20 مؤشراً، مجال التركيز على العملية: يشتمل على 19 مؤشراً، مجال التركيز

<sup>1</sup>- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 277.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 278.

على التجديد والتطوير: يشتمل على 35 مؤشرا ومجال التركيز على الموارد البشرية: يشتمل على 26 مؤشرا<sup>1</sup>.

الجدول رقم (02): بعض المؤشرات المستخدمة في أنموذج سكانديا

مؤشرات الناحية المعرفية لدى العامل	مؤشرات التجديد والتطوير	المؤشرات المتعلقة بالعمليات	المؤشرات المتعلقة بالزيائن	المؤشرات المالية
مؤشرات القيادة	مؤشر تطوير الاكتشافات/ العامل الواحد	المصاريف الادارية/ الايرادات الاجمالية (%)	الحصة السوقية (%)	اجمالي الأصول (بالقيمة)
مؤشر التحفيز	مؤشر رضا العامل	تكلفة الأخطاء الادارية/ الايرادات الادارية	عدد الزبائن	اجمالي الأصول/ العمال (القيمة)
مؤشر التوظيف	مصاريف التسويق بالنسبة لكل زيون	عدد الحواسيب الالكترونية/ عدد العمال	المبيعات السنوية بالنسبة للزيون (القيمة)	الايرادات/ اجمالي الأصول (%)
عدد العمال	حصة الساعات المخصصة للتدريب	المصاريف الادارية بالنسبة للعامل الواحد	عدد الزبائن الذين لم تستطع المؤسسة التعامل معهم	ايرادات المشروعات الجديدة/ قيمة الايرادات
دورة التوظيف	حصة الساعات المخصصة للتطوير	مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للعامل	عدد زيارات الزبائن للمؤسسة	ايرادات العامل الواحد (%)
متوسط خدمة العامل في المؤسسة	رأي العمال (مؤشر التجديد)	التغيير في مخزون تكنولوجيا المعلومات	عدد الزبائن بالنسبة للعامل الواحد	وقت العمل/ حضور العامل
عدد المدراء	مصاريف البحث والتطوير/ المصاريف الادارية (%)	طاقة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل عامل	متوسط الفترة بين اتصال الزيون واستجابة المبيعات	الأرباح بالنسبة للعامل الواحد/ قيمة الأرباح
متوسط أعمار العمال	مصاريف التدريب بالنسبة لكل عامل	أداء تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل عامل	مؤشر رضا الزبائن (%)	الايرادات من الزبائن الجدد/ الايرادات الاجمالية

**المصدر:** محمد دهان، محمد بوشريية، "نموذج رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 16.

وعلى الرغم من أن هناك كثيرا من المؤسسات قد اعتمدت هذا الأنموذج لشموله على المؤشرات المالية وغير المالية، ولقدرته على مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي "المؤشرات المالية" والأداء الحالي

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 2013، ص: 275.

ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمؤسسة في السوق، إلا أنه واجه انتقادات كثيرة تركزت حول العدد الكبير من المؤشرات لقياس المجالات الخمسة للأنموذج والتي قد تجعله مفصلاً للغاية وغير عملي، مما قد يؤدي إلى اضطرابات عملية قياس رأس المال الفكري<sup>1</sup>.

### 6- أنموذج الرسملة السوقية

وهو النموذج المقدم من طرف "ستيوارت" Stewart عام 1997<sup>2</sup>، والذي يعد أبسط طريقة لقياس رأس المال الفكري، وهي قياس الفارق بين القيمة السوقية والقيمة الاسمية، فالقيمة الاسمية هي مجموع الموجودات الثابتة للمؤسسة كالمصانع، المعدات، الموجودات والأموال السائلة في المصارف مطروحا منها الديون. والقيمة السوقية هي القيمة الكلية لأسهمها وتكون عادة أعلى -وأحيانا أعلى بكثير- من القيمة الاسمية، فلماذا إذا يدفع الناس أكثر بكثير من القيمة الحقيقية للموجودات الثابتة لأي مؤسسة؟ السبب هو رأس المال الفكري، فقيمة أسهم مؤسسة "Microsoft" مثلا ليست مبنية على قيمة مصانعها أو مبانيها، بل على قيمة قدرتها على تطوير واخراج منتجات جديدة، والتحكم في معايير وتقنيات برمجيات الحاسبات الشخصية وتكوين أحلاف واتفاقيات مع مؤسسات أخرى. وعلى هذا الأساس فإن رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الاسمية والقيمة السوقية لأي مؤسسة، وكلما زاد اتساعا؛ كلما أدرك أن المؤسسة أكثر ثراء بفكرها، ذكائها ومعارفها، وأقل اعتمادا على الموجودات المادية الملموسة التي يمكن شراؤها بسهولة إذا توافر رأس المال الفكري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 2013، ص: 276.

<sup>2</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 279.

<sup>3</sup> - سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال و قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص- ص: 215-216.

## 7- أنموذج العائد على الموجودات

يحسب العائد على الموجودات بتقسيم الأرباح الصافية "بعد الفوائد والضرائب" على اجمالي الموجودات، وتقيس هذه النسبة إنتاجية أو ربحية استثمارات المؤسسة القصيرة والطويلة الأجل كافة، وإذا كانت هذه النسبة منخفضة فإنها تعكس ضعف إنتاجية استثمارات المؤسسة الناجمة من عدم وجود مقدرة عقلية متمكنة من توجيه استثمارات المؤسسة بالاتجاه الصحيح، أما إذا كانت النسبة مرتفعة فإنها تدل على وجود رأس المال الفكري وبالتالي كفاءة سياسات المؤسسة الاستثمارية والتشغيلية<sup>1</sup>.

## 8- أسلوب نماذج التكلفة

تعتبر نماذج التكلفة مقبولة على نطاق واسع في المحاسبة والادارة، وأن استخدام نظام (ABC) لفهم مدى مساهمات المعرفة في إنتاجية المؤسسة يواجه بعض الصعوبات في التطبيق، ولكن رغم ذلك يمكن استخدامه لهذا الغرض. حيث يفترض أسلوب نماذج التكلفة أنه لكي يتم فهم قيمة المعرفة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة "التسويق، الانتاج، الأفراد والمالية" لا بد من حساب تكلفتها أو قيمتها السوقية، وأن القيمة السوقية لمعرفة الفرد تمثل أحد المقاييس الخاصة بقيمة المعرفة لدى هذا الفرد، وفي هذا الشأن أكد "Stewart" أنه لا يوجد أي معنى للارتباط بين تكلفة الحصول على المعرفة وقيمة المعرفة، حيث أن قياس الاستثمار في رأس المال الفكري لا يتبعه بالضرورة تكلفة صيانته<sup>2</sup>.

## 9- أنموذج معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري

وهو النموذج الذي قدمه "Pulic" عام 1997 لتحديد أدوار رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة، وذلك من خلال استخدام مؤشر رأس المال المستخدم "رأس المال البشري" ورأس المال الهيكلي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، مرجع سابق، 2013، ص: 215.

<sup>2</sup> - محمد راتول، أحمد مصنوعة، "الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 15 .

<sup>3</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 280 .

10- أنموذج المؤشرات المالية/ غير المالية للأصول الفكرية

يمكن تقسيم مؤشرات الأصول الفكرية إلى ثلاثة أنواع طبقا للمكونات الأساسية للأصول الفكرية

كما يوضحه الجدول رقم (03):

الجدول رقم (03): المؤشرات المالية وغير المالية لرأس المال الفكري

المؤشرات	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القيمة المضافة لكل عامل ويتم قياسها عن طريق ( صافي الربح+الأجور)/عدد العاملين؛</li> <li>- القيمة المضافة لكل أجر: ويتم قياسها عن طريق ( صافي الربح+الأجور)/ قيمة الأجور؛</li> <li>- رضا الزبون: ويتم قياسه من خلال قائمة استقصاء يتم تصميمها لجمع المعلومات عن مدى الرضا؛</li> <li>- دافعية الزبائن: ويتم قياسها من خلال قائمة استقصاء؛</li> <li>- الأقدمية: ويتم قياسها عن طريق حساب متوسط عدد سنوات التوظيف التي تم قضاؤها في المؤسسة؛</li> <li>- كفاءة القيادة: ويتم قياسها عن طريق حساب عدد العاملين المؤهلين؛</li> <li>- تكاليف التدريب: ويتم قياسها عن طريق حساب التكلفة السنوية للبرامج التدريبية التي حصل عليها العاملون داخليا أو خارجيا.</li> </ul>	مؤشرات الأصول البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد براءات الاختراع؛</li> <li>- تكلفة شراء أو خدمة الأجزاء المادية الملموسة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات؛</li> <li>- عدد أجهزة الحاسب الآلي التي ترتبط بقاعدة البيانات؛</li> <li>- صافي الدخل لكل وحدة نقدية لنفقات البحوث والتطوير؛</li> <li>- تكلفة تكنولوجيا المعلومات لكل وحدة نقدية من المبيعات؛</li> <li>- صافي الدخل لكل وحدة نقدية من تكلفة تكنولوجيا المعلومات؛</li> <li>- عدد المشروعات الابتكارية لتقديم منتج جديد أو تطوير منتج قائم؛</li> <li>- متوسط الوقت اللازم لتصميم منتج جديد أو تطوير منتج قائم.</li> </ul>	مؤشرات الأصول التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النصيب السوقي: ويتم قياسه بمقدار النمو في حجم المبيعات؛</li> <li>- رضا الزبائن؛</li> <li>- متوسط المبيعات لكل زبون؛</li> <li>- عدد الزبائن لكل عامل؛</li> <li>- تكاليف خدمات ما بعد البيع لكل زبون؛</li> <li>- طول الفترة الزمنية بين استلام أمر البيع وتسليم السلعة إلى الزبون؛</li> <li>- صافي الدخل الناتج من كل زبون؛</li> <li>- طول الفترة الزمنية بين ارسال أمر الشراء واستلام السلعة من المورد.</li> </ul>	مؤشرات الأصول الخاصة بالعلاقات

المصدر: رشا الغول، قضايا محاسبية معاصرة: المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي، مكتبة

الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2014، ص- ص: 145 - 143.

من خلال الجدول السابق تتضح أهم المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس رأس المال الفكري وذلك عن طريق قياس كل مكون من مكوناته على حدى (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني).

## 11- نموذج الاستبعاد

يستخدم أسلوب الاستبعاد في تقييم رأس المال الفكري وذلك لقياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويعتمد هذا الأسلوب على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة من العوائد السابقة والمتوقعة للحصول على عوائد المعرفة في المؤسسات. ويطبق معدل الخصم على متوسط العائد بعد الضريبة على ثلاثة صناعات تستخدم المعرفة بصورة كبيرة مثل صناعة برامج الحواسيب من أجل الحصول على رأس المال الفكري. وبمعنى آخر يحدد هذا الأسلوب الأصول الفكرية بعد استبعاد تأثير جميع الأصول الأخرى. بحيث الذي يبقى بعد الاستبعاد يمثل الأصل الفكري.

ويقترح "باول سترسمان" استخدام أسلوب "المستوى الكلي" لقياس رأس المال الفكري، حيث يعامل رأس المال الفكري على أنه القيمة المتبقية بعد استبعاد رأس المال المالي أو النقدي، ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية، التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال الفكري من خلال استبعاد جميع التكاليف الاقتصادية مثل التكاليف المتعلقة بالأراضي، تكاليف السلع، الضرائب وتعويضات المساهمين، وذلك من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي رأس المال الفكري.

وينتج عن الأسلوب الذي يستخدمه "سترسمان" عدة أساليب أخرى تقيس تأثير المعرفة على أداء المؤسسات وهي: تراكم المعرفة، تقييم رأس المال الفكري للعاملين ومساهمة تكنولوجيا المعلومات في رأس المال الفكري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص -ص: 288 - 287.

## 12- أنموذج رأس المال الفكري المباشر

تعد من أدق الطرق لقياس رأس المال الفكري، فهي تستند إلى قياس قيمة رأس المال الفكري بتشخيص المكونات المختلفة له، وحالما تُحدد هذه المكونات بدقة فيمكن تقييمها بشكل مباشر. تركز هذه الطريقة في مكونات موجودات السوق مثل رضا الزبون وولائه، الموجودات المعنوية مثل براءات الاختراع، الموجودات التقنية مثل المعرفة، الموجودات البشرية مثل التعلم والتدريب، الموجودات الهيكلية مثل نظم المعلومات. وعندما تقاس هذه المكونات من خلال توجيه الأسئلة إلى المؤسسة المراد قياس رأس مالها الفكري يكون بالإمكان التعرف على تقييم واضح لموجوداتها الفكرية<sup>1</sup>.

## 13- أنموذج تمييز الأعمال<sup>2</sup>

كان هذا الأنموذج يعرف باسم أنموذج "مؤسسة الجودة الأوربية" الخاص بالمؤسسة الأوربية لإدارة الجودة، التي كانت قد تأسست سنة 1988 بهدف تحسين تنافسية المؤسسات الأوربية في السوق العالمية.

وقد تم تطوير هذا الأنموذج عام 1990 وهو يشكل الآن إطار الميزة التنافسية المستدامة، ويتألف هذا الأنموذج من خمسة إمكانات وأربعة حقول للنتائج على النحو التالي: أن الأداء المتفوق لأي من مؤسسات الأعمال يعتمد على النتائج المتمثلة في الأداء العام للمؤسسة، رضا الزبون، رضا الأفراد والأثر الذي يتركه في المجتمع، والطريقة التي يتم بها انجاز هذه الأمور تعتمد على الممكّنات المتمثلة في العمليات التي تضعها مؤسسات الأعمال موضع الاستخدام، الطريقة التي تدير بها الأفراد، الطريقة التي تستخدم بها مواردها، الطريقة التي تصوغ بها استراتيجياتها، سياساتها وقيادتها.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، مرجع سابق، 2013، ص: 216.

<sup>2</sup> - هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص- ص: 473 - 478.

ويمكن استخدام هذه الممكّنات لتمثيل رأس المال الفكري وقياسه لتقييم أداء المؤسسات، وتدرج

تحت كل ممكن مجموعة أبعاد لتقييم رأس المال الفكري.

### 13-1 - العمليات

- هل تقوم المؤسسة بإدارة عملية علاقة الزبون على نحو ملائم؟
- هل تقوم المؤسسة بإدارة عملية الانتاج على نحو ملائم؟
- هل تقوم المؤسسة بإدارة عملية تقييم الأفراد على نحو ملائم؟
- هل تضيف العمليات قيمة إلى المستخدمين النهائيين؟
- هل تتم مراقبة النشاطات داخل كل عملية وتدقيقها من أجل التخلص من النشاطات التي لا تضيف قيمة؟

- هل تركز العمليات على التشارك في المعلومات داخل المؤسسة ومع شركاء المؤسسة؟

- هل تم تصميم العمليات لإرضاء الزبائن كمستخدمين نهائيين؟

- هل لدى المؤسسة عملية استماع لزيائنها؟

- هل لدى المؤسسة عملية استماع لمستخدميها؟

- هل يقوم الابداع بأي دور في تحسين العمليات الرئيسية؟

### 13-2 - الأفراد

يعتبر الأفراد هم الممكّن الثاني لأنموذج تميز الأعمال، وتشير الأبعاد التالية إلى الطريقة التي

يدار الأفراد بها، فهل تقوم المؤسسة بما يلي:

- إعداد بنك بيانات عن المهارات؟

- إجراء التحليلات الخاصة بالتدريب والمهارة؟

- تطوير وادامة مهارات الأفراد وقدراتهم؟

- قياس أداء الأفراد؟
- إشراك الأفراد في صياغة أهداف الأداء؟
- تعزيز الوعي بقضايا الصحة والسلامة في العمل؟
- تشجيع الاتصال المفتوح في المؤسسة؟

### 13- 3- الموارد

وفي هذا المجال تطرح التساؤلات التالية:

- كيف تدير المؤسسة مواردها عموماً؟
- كيف تدير المؤسسة مواردها المالية؟
- كيف تدير المؤسسة تدفقاتها النقدية؟
- كيف تدير المؤسسة مواردها التسويقية؟
- كيف تدير المؤسسة مواردها المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات؟
- هل تستثمر المؤسسة على نحو ملائم في مجال تكنولوجيا المعلومات لتتمكن من التشارك في المعرفة ونقلها؟

- كيف تتعامل المؤسسة مع مورديها وموزعيها؟
- هل تقوم المؤسسة بالتواصل مع شركائها؟
- كيف تدير المؤسسة موجوداتها الملموسة مثل المباني، المعدات والآلات؟

### 13- 4- الاستراتيجية

في هذا المجال يتم طرح الأسئلة التالية:

- هل تشرك المؤسسة الأفراد الرئيسيين في صياغة الاستراتيجية؟
- هل يدرك كل شخص أسلوب صياغة الاستراتيجية؟

- هل تدخل المؤسسة في حساباتها تغيرات البيئة الخارجية؟
- هل تجري المؤسسة تحليل أثر لهذه التغيرات الخارجية؟
- هل تدرك المؤسسة نقاط قوتها، نقاط ضعفها، الفرص والتهديدات؟
- هل تنقل المؤسسة الاستراتيجية إلى كل فرد من أفرادها؟
- هل الأهداف الاستراتيجية متناغمة مع أهداف أداء الأفراد؟
- هل تتضمن الاستراتيجية ما ينص على تميز الخدمات المقدمة إلى الزبائن؟
- هل تتضمن الاستراتيجية اشباع حاجات الأفراد؟

### 13 - 5 - القيادة

يجب على القائد أن يولي الاهتمام بالقضايا التالية:

- الطريقة التي يحب بها الأفراد ويحفزهم؟
- الطريقة التي يقدر بها الأفراد ويكافئهم؟
- الطريقة التي يعزز بها إدارة المعرفة؟
- الطريقة التي يدير بها فريقه؟
- الطريقة التي يشرك بها نفسه مع الزبائن، الأفراد، الموردين والشركاء الآخرين؟
- الطريقة التي ينقل بها الاستراتيجية والسياسة؟
- الطريقة التي يقود بها؟
- الطريقة التي يدعم بها تطوير الأفراد؟
- الطريقة التي يبذل بها مساعيه من أجل زرع الثقة داخل المؤسسة؟
- الطريقة التي يستثمر بها في التكنولوجيا للمساعدة في التشارك في المعرفة ونقلها؟

#### 14- أنموذج كلفة محاسبة الموارد البشرية

وهو النموذج المقدم من طرف "Johansson" عام 1996 والذي يركز على حساب الأثر الخفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية من خلال مؤشرين رئيسيين هما: مساهمة الموجودات البشرية ونفقات الرواتب والأجور<sup>1</sup>.

#### 15- أنموذج سفيبي "Sveiby"

يعرف هذا الأنموذج بمراقب الأصول غير الملموسة، وقد طوره "كارل سفيبي" (1997-1998-2001)، ويقوم على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية للمؤسسة.

وتتكون الأصول غير الملموسة حسب هذا الأنموذج من ثلاثة مكونات أساسية هي: الجدارة الجوهرية، الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي، ويتم قياس كل من هذه المكونات الثلاثة في ضوء أربعة مؤشرات "معايير" أساسية هي النمو، الابتكار، الابتكار والاستقرار. كما يتم قياس القيمة الدفترية للأصول الملموسة في ضوء هذه المؤشرات.

ويعتبر هذا الأنموذج عنصر الجدارة الجوهرية للأفراد "مقدرات الموارد البشرية" العنصر الأهم فيه، وهو أصل الأصول، بمعنى آخر هو المورد الاستراتيجي المؤثر تأثيرا مباشرا في تشكيل الأصول الأخرى وفي إنتاج قيمتها<sup>2</sup>.

#### 16- أنموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة<sup>3</sup>

افتترضت معظم الأبحاث الدولية في هذا المجال أنه بالإمكان استخدام نظم المعلومات التي تستطيع تحويل القيم غير الملموسة إلى مبالغ نقدية وإدراجها ضمن الميزانية الختامية، واقترحت بعض

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، 2009، ص: 27.

<sup>2</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 2013، ص: 279.

<sup>3</sup> - حسين عجلائن حسن، مرجع سابق، 2008، ص- ص: 155 - 156.

الوسائل لمعاملة العاملين كعناصر ضمن الميزانية وقياسهم بمبالغ نقدية. وقدمت بعض الدراسات معايير لحساب انتاجية هؤلاء الأفراد العاملين خلال العمر الانتاجي، وتستخدم القيمة المضافة الاقتصادية التي تربط بين الأرباح أو التدفقات النقدية للأصول الملموسة ورأس المال المستثمر أو حقوق الملكية، من خلال التركيز على التدفقات النقدية الملموسة التي تحقق قيمة المساهم من خلال التركيز على الأصول غير الملموسة وليس الأصول الملموسة. لذلك إن الاطار المفاهيمي المتين يجب أن يتم تحديده بالبداية، مثال على ذلك تحديد العوامل التي تسهم في هذا الاستثمار في الأصول غير الملموسة.

عندما تستثمر المؤسسة في الأصول المادية مثل الآلات والحاسب، تدفق الأموال على هذه الآلات يسجل في الدفاتر المحاسبية وتسجل في الميزانية كأصول، وفي ظل هذه الشروط المحاسبية هناك تدفق نقدي سالب، وتتحقق التكلفة بصورة تدريجية عندما يتم استهلاك الأصل.

وعندما تستثمر المؤسسة في الأصول غير الملموسة "رأس المال الفكري" مثل برامج الأبحاث والتطوير لا تستطيع أن تسجل قيمة هذه الأبحاث والبرامج كأصول في الميزانية، لذلك يظهر الاستثمار كتدفقات نقدية سالبة وكعنصر تكلفة، وأن كلا الاستثمارين يقصد بهما تحقيق المنافع للمؤسسة وتحقيق الأرباح في الأجل الطويل من خلال التضحية بالتدفقات النقدية في الأجل القصيرة، ولكن يكون الخلاف في المعالجة المحاسبية وبصورة خاصة عندما تأخذ الاستثمارات في الأصول غير الملموسة عدة أشكال. إن الانفاق على البحث والتطوير يولد القيمة، ومن المفروض أن يسجل هذا الانفاق كاستثمار على الرغم من أن القيمة الاقتصادية غير مؤكدة. وعلى أية حال ان التدفقات النقدية الخارجة للحصول على المعارف لا تمثل دائما أصول غير ملموسة، حيث تعتبر تكاليف التعليم والتدريب استثمارات؛ ولكن يجب تحديد القيمة التي تخلفها هذه الاستثمارات، لأنه عندما يدفع الأفراد للحصول على خدمة التعليم الخاصة بهم فهم بذلك يستثمرون في رأس المال البشري الخاص بهم، ولكن عندما تدفع المؤسسة هذه الأموال لتعليم العمال فإن الصلة أو الرابط بين الجهة التي تدفع الأموال والأصل غير موجودة، لأن

المؤسسة تدفع على أصل لكن تملكه، لأن معارف العمال تخص العاملين أنفسهم ولا تملكها المؤسسة، لذلك من وجهة نظر المؤسسة أن المبالغ المدفوعة على التعليم يجب أن تعامل كتكلفة وليس كاستثمار، وهذا خلاف لوجهة النظر الاقتصادية التي ترى أن هذا الانفاق هو استثمار بشري يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة مستقبلاً.

وبالرغم من اختلاف وتنوع نماذج قياس رأس المال الفكري، إلا أنها تواجه العديد من الصعوبات والمعوقات نظراً لخصوصية مكوناته الغير مادية.

### المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات قياس رأس المال الفكري

ثمة جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على صعيد الأعمال من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات مُعَوَّل عليها في قياس وتقييم رأس المال الفكري في المؤسسات، ورغم التقدم الكبير الذي تحقق في هذا المجال فلا زال هؤلاء المختصون غير متفقين فيما يتعلق بهذه المقاييس، مما يعني أن الحاجة لا زالت ماسة من أجل تطوير مثل هذه المقاييس لحماية ثروة المؤسسة الأكثر أهمية.

ويمكن تلخيص التطور الحاصل في هذا المجال فيما يأتي<sup>1</sup>:

- المحاولات الكثيرة الجارية من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري في المؤسسات؛ ولقد تكلفت هذه الجهود في قيام المؤسسة السويدية سكانديا "SKANDIA" بإصدار تقرير رأس المال السنوي لقياس وتقييم مكونات رأس المال الفكري فيها؛

- زيادة الاعتراف بالقيمة الحقيقية "السوقية" لرأس المال الفكري؛ على الرغم من القصور الكبير في الأساليب المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية التي لا زالت تقف عقبة أمام القبول بمحاسبة المعرفة أو رأس المال الفكري، واحتوائها ضمن ميزانية المؤسسة، كشوفاتها المالية واخضاعها للمراجعة مثل الأصول الأخرى؛

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2010، ص: 164.

- زيادة الاعتراف بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الكلي "الشامل" للمؤسسة على صعيد النتائج المجردة أو على صعيد المعايير التنافسية، أي تميز المؤسسة بالعلاقات مع المنافسين.

ورغم هذا التطور فإن الكثير من المؤسسات لا زالت تقيم أصولها الفكرية بنفس الطريقة التي تقيم بها أصولها المادية، وهذا ما أكدته دراسة قامت بها جمعية المحاسبين الإداريين الكنديين في تقريرها حول قياس أصول المعرفة، حيث أشارت إلى أن رأس المال الفكري يجب أن يكون مقياساً بشكل أفضل، وأن المؤسسات بشكل جماعي لا زالت تقيس هذه الأصول بالطرق التقليدية المستخدمة<sup>1</sup>، وهو ما أسفر عن ظهور العديد من الصعوبات التي تواجه المؤسسات الحديثة في تقييم رأس مالها الفكري وقياسه، أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

- صعوبات وجود سوق خارجي كفاء للعديد من بنود رأس المال الفكري، ومن ثم افتقاد القياس بموثوقية للمنافع الاقتصادية المستقبلية لصعوبة تحديدها، وعمّا إذا كانت كافية لتعويض المبالغ التي تم إنفاقها على الاستثمار في رأس المال الفكري؛

- قد تواجه المؤسسة مجموعة من القيود التي تحد من عملية القياس من أهمها هيكل السوق، المنافسة، المركز النسبي للمؤسسة في السوق، البيئة التكنولوجية، السياسية والقانونية؛

- الطبيعة الخاصة لرأس المال الفكري؛ فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة لمؤسسة ما، بينما يكون غير ذي أهمية لمؤسسة أخرى، وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل قابلية المقارنة بين المؤسسات أو القطاعات عملية غاية في الصعوبة؛

- صعوبة تقدير وقت الاعتراف بالعمليات والأحداث التي تدرج تحت رأس المال الفكري؛

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 164.

<sup>2</sup>- رشا الغول، مرجع سابق، 2014، ص- ص: 117-120.

- صعوبة تقدير المنافع الاقتصادية المستقبلية للعديد من بنود رأس المال الفكري بسبب عدم امكانية رقابتها أو التحكم فيها بواسطة المؤسسة مقارنة بالأصول المادية؛
- الافتقار إلى وجود مقاييس كمية يمكن استخدامها لقياس رأس المال الفكري بدقة وموضوعية؛
- صعوبة الرقابة على كل أنواع رأس المال الفكري؛
- صعوبة ربط تكلفة الاستحواذ على رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة بالتدفقات الداخلة والمتولدة من الإيرادات المستقبلية مقارنة بالأصول المادية؛
- أن رأس المال الفكري كما ذكر آنفا يرتبط بموجودات غير ملموسة تتمثل بشكل أساسي في عنصر المعرفة التي هي موجود فكري وليس مادي لذا يصعب قياسه<sup>1</sup>؛
- صعوبات تاريخية، إذ أن القواعد المحاسبية التقليدية على الرغم من مراجعتها، تنقيحها وتطويرها باستمرار قد جرى تصميمها في الأصل لموجودات مادية ملموسة مثل: المباني، الآلات وغيرها، التي كانت تمثل مصدر الثروة خلال العصر الصناعي، بمعنى آخر يمكن القول بأنه ليس لدى المحاسبين في الوقت الحاضر منهج محاسبي للتحقق من قيمة الاستثمار في الموجودات غير الملموسة<sup>2</sup>.
- بالرغم من كل هذه الصعوبات؛ إلا أنه لا يمكن تجاهل عملية قياس رأس المال الفكري وبذل كل الجهود لنجاحها وتحقيقها، لأن هناك حاجة ماسة لقياسه وإدراجه ضمن القوائم المالية لمؤسسات الأعمال باعتباره الوسيلة التي يمكن أن تستخدمها الإدارة في تقويم وتطوير المعارف والمعلومات المملوكة للمؤسسة، فضلا عن هذا فإن إدراج قائمة رأس المال الفكري ضمن التقارير والقوائم المالية يعد من الوسائل التي يمكن استخدامها في الإفصاح عن ما تملكه المؤسسات من موارد بشرية وامكانيات معرفية وتحقيق قيمة مضافة اقتصادية تمكنها من زيادة قدراتها التنافسية.

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، 2013، ص: 273.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 273.

### خلاصة الفصل:

مر ظهور رأس المال الفكري بثلاث مراحل أساسية ساهمت في تطوره وتزايد الاهتمام به، فلقد أصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النجاح، وهذا بعد تحول الاقتصاد إلى اقتصاد قائم على المعرفة، فرأس المال الفكري هو الأصل الجديد وهو أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة، بل والأكثر أهمية من عوامل الإنتاج التقليدية الأخرى كالعمال، رأس المال والمواد الأولية.

يمتاز رأس المال الفكري بالندرة، كما أنه لا يمكن تقليده بسرعة، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة قيمة المؤسسة. ولقد تعددت واختلقت جهات النظر الإدارية والمحاسبية لمكوناته، إلا أنها اتفقت على جوهره، حيث أكدت أغلب الآراء والدراسات إلى أنه يتكون من رأس المال البشري والمتمثل في مهارات العاملين، قدراتهم ومعرفتهم، رأس المال الهيكلي والذي يعبر عن مختلف الأنظمة، براءات الاختراع وقواعد البيانات، وأخيراً رأس المال الزبوني ويشمل علاقة المؤسسة بزبائنها وولائهم لها.

ونظراً لأهمية رأس المال الفكري للمؤسسات فهي تسعى جاهدة لبنائه، إلا أن ذلك يحتاج إلى تغيير كبير وجذري في قيم وثقافة المؤسسة، طريقة تعاملها مع مواردها البشرية وأسلوب إنتاجها... الخ، لذلك تعمل باستمرار على استقطاب العقول البراقة والنادرة لزيادة رصيدها المعرفي، تشجيع عمليات البحث والتطوير، تحفيز الإبداع والابتكار، تحسين العلاقات مع الزبائن وهذا لا يتأتى إلا بالتعرف الجيد عليهم، ثم العمل على بناء علاقة على عدة مستويات حسب درجة أهمية الزبون للمؤسسة.

لا تتوقف المؤسسة عند عملية بناء رأس مالها الفكري فقط، بل تعمل على قياسه باستمرار رغم صعوبة وتعقيد هذه العملية، وذلك من أجل تقييم الموجودات الفكرية وتحديد القيمة المضافة للمؤسسة، متبعة في ذلك مجموعة من المؤشرات الدالة على كفاءة رأس المال الفكري.

إن قيام المؤسسة بإدارة رأس مالها الفكري تهدف أساساً لإشباع رغبات المساهمين، الزبائن والموردين واكتساب ثقتهم، التركيز على تنمية الموارد البشرية وتشجيعها على التميز، تحقيق التنمية والتطوير، اسهام المؤسسة في حماية البيئة والمحافظة عليها، أي تحقيق الأداء الشامل؛ من خلال عدم الاهتمام بالنتائج المالية فقط ولكن بديمومة الأداء بمراعاة مصالح العمال، المجتمع المحلي، الزبائن، البيئة الطبيعية وكذلك حقوق الأجيال المستقبلية، وهو ما سيتم التعرض له في الفصل الثاني.



# الفصل الثاني

## الإطار المفاهيمي للأداء الشامل

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسات

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسات

المطلب الثاني: تصنيف أداء المؤسسات ومستوياته

المطلب الثالث: تقويم أداء المؤسسات

المبحث الثاني: الأداء الشامل

المطلب الأول: مفهوم الأداء الشامل

المطلب الثاني: مكونات الأداء الشامل

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الشامل

المبحث الثالث: أدوات قياس الأداء الشامل للمؤسسات

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن المستخدم

المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية

المطلب الثالث: نموذج سكانيدي نافيفاتور

خلاصة الفصل

### تمهيد

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لجميع المؤسسات من جهة، والقاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة من جهة أخرى؛ ذلك لكونه البعد الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. تعددت واختلقت وجهات النظر حول تقديم مفهوم واضح للأداء، إلا أنها اتفقت على أنه يعكس نتائج أعمال المؤسسات في ظل قيامها بعملها وتفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وقد أظهرت المؤسسات في الآونة الأخيرة اهتماماً واسعاً بتحليل وتقييم أدائها حتى تكون صورة واضحة عن مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ، ومعرفة الصعوبات التي تواجهها واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات إن وجدت. وفي ظل التطورات الحديثة أضحت المؤسسات تواجه تحديات اقتصادية، اجتماعية وسياسية كبيرة تفرضها البيئة التي تعمل فيها، فلم يعد بإمكانها التركيز على تحقيق الأرباح فقط، بل الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في نفس الوقت وهذا ما يعرف بالأداء الشامل للمؤسسة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تسهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال حماية المجتمع والبيئة وتحقيق الأرباح. سيتم من خلال هذا الفصل التعرض للإطار المفاهيمي للأداء الشامل من خلال التطرق بداية إلى مفهوم الأداء، تصنيفاته، تقويمه، ثم الانتقال إلى مفهوم الأداء الشامل، مكوناته، مؤشرات وأدوات قياسه. وذلك من خلال المباحث التالية:

✓ مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة؛

✓ الأداء الشامل للمؤسسة؛

✓ قياس الأداء الشامل للمؤسسة.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة

شهد موضوع الأداء اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة خاصة مع اشتداد المنافسة، مما جعل المؤسسات تركز على تقويم أدائها من أجل التعرف على إنتاجيتها، تحديد جوانب الضعف وطرق علاجها وتوفير المعلومات الادارية الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.

وقصد توضيح ذلك أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مفهوم أداء المؤسسة؛

- تصنيف أداء المؤسسة ومستوياته؛

- تقويم أداء المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. وإذا ما ورد مصطلح الأداء على مستوى المؤسسة فإنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والمهتمين في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي "الأرقام والنسب" أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل. بينما ذهب البعض الآخر إلى اعتبار الأداء مفهوم ذو أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن هنا فإنه من غير المنطقي الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية "Performer" والتي تعني "تأدية عمل To perform"، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف أداء المؤسسة

يرى "Alain Burland et autres" أن للأداء ثلاث معان متميزة هي<sup>2</sup>:

- "الأداء هو مرادف للنجاح أو الانجاز، فالمؤسسة الناجحة هي التي يكون أداؤها أفضل من منافسيها"؛
- "الأداء هو نتيجة "جيدة أو سيئة" للنشاط، وغالبا ما يعبر عن أداء المؤسسة من خلال النتيجة المالية التي تحدها المحاسبة"؛
- "الأداء هو العمل الذي يؤدي إلى النجاح، فكلمة "الأداء" هي اصطلاح لغوي انجليزي، الأداء = انجاز مهمة، تنفيذ نشاط".

أشار المفهومين الأوليين للأداء إلى الانجازات السابقة، أما المفهوم الثالث فهو يمثل الأنشطة التي تحدد النتائج المستقبلية.

كما يعرف الأداء على أنه "انعكاس لقدرة المؤسسات وقابليتها على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا بأنه "قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، الأردن، 2013، ص- ص: 103- 104.

<sup>2</sup>- Alain Burland et autres, Contrôle de gestion : manuel & applications-cours. Exercices. Tables, éditions Foucher, Vanves, Paris, 2007, 2008, p: 222.

<sup>3</sup>- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص: 38.

<sup>4</sup>- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص: 77.

وهو أيضا "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة"<sup>1</sup>.

ويعتبر "انعكاس لكيفية استخدام المشروع للموارد المادية، المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو انعكاس لنشاط المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، فهو يعتبر أداة للحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها باعتباره مفهوماً شاملاً الأبعاد وهذا ما سيتم تناوله من خلال النقطة الموالية.

### ثانياً: أبعاد أداء المؤسسة<sup>3</sup>

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، لا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

#### 1- البعد التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup>- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، 2013، ص: 104.

<sup>2</sup>- مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 536.

<sup>3</sup>- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص- ص: 218-219.

### 2- البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون أن الأداء الشامل للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة "صراعات، أزمات...الخ".

تشير الأبعاد سابقة الذكر إلى أن الأداء مفهوم شامل لا يقتصر فقط على الجانب الاقتصادي ومدى تحقيق الأرباح، بل يمتد إلى الجانب التنظيمي والاجتماعي. ويمكن تصنيف الأداء إلى أنواع عديدة حسب الأهداف المراد الوصول إليها من أجل اعطاء صورة أوضح عن وضعية المؤسسة.

#### المطلب الثاني: تصنيف أداء المؤسسة ومستوياته

تعددت واختلفت معايير تصنيف الأداء المؤسسي التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد أنواع الأداء كميّار الشمولية، الطبيعة، المصدر والوظيفة، وبفيد هذا التصنيف في معرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه من أجل الحكم على نشاط المؤسسة وكيفية استخدامها لمواردها مقارنة بما خططت إليه.

#### أولاً: تصنيف أداء المؤسسة

يشمل تصنيف الأداء مجموعة من المعايير المتبعة لتقسيمه إلى أنواع محددة حسب الهدف المراد الوصول إليه.

## 1- التصنيف حسب معيار الشمولية<sup>1</sup>

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

### 1-1- الأداء الشامل

هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.

### 1-2- الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية؛ أي أن دراسة الأداء الكلي للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

## 2- التصنيف حسب معيار الطبيعة

حسب معيار الطبيعة تقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن وإن كان من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، تقني، ثقافي وسياسي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 89.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 89.

## 2-1- الأداء الاقتصادي

هو تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية، المادية والمالية متحدة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على اشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة<sup>1</sup>.

## 2-2- الأداء الاجتماعي

والذي يركز على قدرة المؤسسة في جعل مواردها البشرية أكثر فعالية<sup>2</sup>.

## 2-3- الأداء التقني

ويتمثل في نسبة الخفض في الوحدات المعيبة بسبب تغيير طريقة أو طرق العمل أو تغيير التجهيزات أو بسبب تغيير العاملين، ونسبة الخفض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم خدمة، والتطور في عدد الخدمات التي تم التحول إلى تقديمها من خلال الانترنت والانترنت<sup>3</sup>.

## 2-4- الأداء الثقافي

هو سعي المؤسسة إلى تكوين ثقافة خاصة بها والتأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة<sup>4</sup>.

## 2-5- الأداء السياسي

عندما تحاول المؤسسة التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها "تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار"، كما هو الشأن بالنسبة للشركات

<sup>1</sup> عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، "تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العالمي للتمييز (AFD) خلال الفترة 2006-2011"، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص: 24.

<sup>2</sup> Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p. 20.

<sup>3</sup> مفتاح الجندي، "الأداء المؤسسي"، 15/03/2014، عبر الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr83272.html>، تاريخ الزيارة 13 ديسمبر 2016، على الساعة 20:23.

<sup>4</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، 2001، ص: 90.

المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث<sup>1</sup>.

بناءً على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها.

أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيوداً مفروضة على المؤسسة يُلزمها كل من مجتمعها الداخلي "أفرادها" والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً، فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية، وبذلك يتلائم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا<sup>2</sup>.

### 3- التصنيف حسب معيار المصدر<sup>3</sup>

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي.

#### 3-1- الأداء الداخلي

ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة؛
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة؛
- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 90.

<sup>2</sup> - عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، 2001، ص- ص: 89- 90.

<sup>3</sup> - محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص: 125. لأ

### 3-2- الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلاً ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين، فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

### 4- التصنيف حسب المعيار الوظيفي<sup>1</sup>

يرتبط أساساً بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف "هيكلتها" داخل المؤسسة. وبناء على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

#### 4-1- أداء الوظيفة المالية

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

#### 4-2- أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق الأداء الانتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة، تخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

#### 4-3- أداء وظيفة الأفراد

يلعب المورد البشري دوراً هاماً في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارتباطاً وثيقاً بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص- ص: 125 - 126.

يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا وضع الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

### 4-4- أداء وظيفة التموين

يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات والأسعار المناسبة.

### 4-5- أداء وظيفة البحث والتطوير

يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث، الابتكار والتجديد؛

- التنوع في المنتجات؛

- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

### 4-6- أداء وظيفة التسويق

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء الزبائن "من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى الزبائن، مقدار المردودات من المبيعات... الخ"، وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.

### 4-7- أداء وظيفة العلاقات العامة

في هذه الوظيفة تتحدد أبعاد مفهوم الأداء، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، العاملين، الزبائن، الموردين وأخيرا الدولة. فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما العاملين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في

التعامل معها، في حين أن الأداء من جهة نظر الزبائن هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

إن جميع المعايير سابقة الذكر تهدف إلى تقسيم الأداء إلى أنواع مختلفة حسب الأهداف المراد الوصول إليها، كما أن الأداء يتحقق وفق عدة مستويات وهو ما سيتم التعرض له بالتفصيل في النقطة الموالية.

### ثانياً: مستويات أداء المؤسسة

هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالآتي<sup>1</sup>:

#### 1- الأداء الاستثنائي

والذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد، العقود المربحة، الالتزام الواضح من قبل الكادر الرئيسي، وفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

#### 2- الأداء البارز

والذي يبين قيادة المؤسسة والحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات كفاءة وذو تحفيز عالي، امتلاك وضع نقدي ومالي متميز.

#### 3- الأداء الجيد جداً

والذي يبين مدى صلابة الأداء، توفر الدلائل المستقبلية، الإطارات الكفاءة، بالإضافة إلى التمتع بوضع مالي جيد.

<sup>1</sup> - خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص- ص: 385- 386.

#### 4- الأداء الجيد

والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات، الخدمات وقاعدة الزبائن، الإطارات، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

#### 5- الأداء المعتدل

والذي يمثل سيورة الأداء دون المعتدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات، الخدمات وقاعدة الزبائن، الإطارات العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

#### 6- الأداء الضعيف

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

#### 7- الأداء المتأزم

والذي يمثل الأداء غير الكفؤ تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

ومن أجل معرفة مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة لا بد من إجراء عملية التقييم لمقارنة النتائج مع الأهداف المسطرة واتخاذ الاجراءات اللازمة.

#### المطلب الثالث: تقويم أداء المؤسسة

تعتبر مرحلة تقويم الأداء مرحلة جد مهمة بالنسبة للمؤسسة، تساعد في تكوين صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجياتها في بلوغ أهدافها، وتحديد أماكن الضعف ومحاولة تصحيح الانحرافات الموجودة.

### أولاً: مفهوم تقويم أداء المؤسسة

كلمة تقويم في اللغة تعني أقيمت الشيء وقومته فقام بمعنى استقام، والاستقامة هي اعتدال الشيء واستواؤه، وقوم درأه أي أزال اعوجاجه، وقوم السلعة أي قدرها، وقوم المتاع أي جعل له قيمة معلومة، وقوم الشيء أي عدّله، ويقال في التعجب: ما أقومه أي أكثر اعتداله، وقوم الأثر الأدبي أو نحوه أي حكم في قيمته وعين قيمته. ومن ذلك يمكن القول أن كلمة تقويم تعني الحكم على الشيء وتعديله، وهذه هي مهمة تقويم الأداء التي ترمي إلى تحديد مستوى الأداء وتعديل مساره<sup>1</sup>.

أما في علوم الاقتصاد والتسيير فإن تقويم الأداء يعني " الحكم على مدى مطابقة العمل أثناء سيره وعند نهايته للمقاييس والمعايير التي تم وضعها مسبقاً"<sup>2</sup>.

وهو أيضاً "نظام رسمي مصمم من أجل تقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا السلوك والأداء ونتائجه خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير كفاءة كل فرد على حدى، وبشكل موضوعي وبدون تحيز، ليجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، وتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل وتمكينه من أداء عمله بفاعلية أكبر وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع بصفة عامة"<sup>3</sup>.

كما ينظر إلى تقويم الأداء على أنه "الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الانتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز، الترقيات، النقل، الجزاءات والتدريب"<sup>4</sup>.

ويتم من خلال "قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمستهدف، حتى تكون صورة واضحة عن مدى تحقق الأهداف، ومن ثم مدى النجاح حتى يمكن اتخاذ القرارات المناسبة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - جبران مسعود، "الرائد (معجم لغوي)"، دار القلم للملابين، بيروت، لبنان، 2003، ص: 747.

<sup>2</sup> - زيد منير عبوي، "التنظيم الإداري" مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 157.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 157.

<sup>4</sup> - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لعنبا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 270.

<sup>5</sup> - نفس المرجع السابق، ص - ص: 270 - 271.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن تقييم الأداء يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استغلال جميع مواردها، ومقارنة نتائجها الفعلية بما تم تخطيطه مسبقا لاتخاذ القرار المناسب. ولتقييم الأداء أهمية بالغة لكل من المؤسسة، الأفراد والمقومين.

### ثانيا: أهمية تقييم الأداء المؤسسي

ان عملية تقييم الأداء لا تقل أهمية عن مفهوم الأداء ذاته؛ فهي تعد أمرا حيويا بالنسبة للمؤسسة وتعود عليها وعلى جميع الأطراف بفوائد عديدة يمكن ذكرها في النقاط التالية:

#### 1- بالنسبة للمؤسسة

يحقق تقييم الأداء مجموعة فوائد منها<sup>1</sup>:

- قياس الفعالية التنظيمية؛
- التعرف على انتاجية المؤسسة؛
- تحديد جوانب الضعف الاداري وطرق علاجها؛
- توفير المعلومات الادارية الضرورية لاتخاذ القرارات؛
- تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع؛
- توافر الأساس الموضوعي لكثير من أنشطة الموارد البشرية بما يكفل تحسين هذه الأنشطة؛
- متابعة تنفيذ الأهداف الموضوعية وكفاءة أداء الأنشطة؛
- تدعيم عملية الاتصال؛
- تخطيط القوى العاملة؛
- الكشف عن المشكلات الادارية أو التنظيمية وتصويبها؛
- تشجيع المنافسة بين الادارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين انتاجيتها؛

<sup>1</sup> - وصفين عبد الكريم الكساسبة، مرجع سابق، 2011، ص- ص: 82-84.

- إن تقييم أداء المؤسسة ومستواها في ظل تحقيق الأهداف المنشودة وعقد مقارنة بين الأداء الحالي للمؤسسة وأدائها في الماضي، ومقارنة الأداء مع المؤسسات الأخرى، يعزز اتخاذ قرارات تتعلق بالاستثمارات البديلة، وتقييم التغييرات التي تم ادخالها على المؤسسة، والقاء الضوء على الأجزاء التي تحتاج إلى تطوير الأداء؛

- يساعد تقييم الأداء في الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة سابقاً<sup>1</sup>؛  
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل؛ إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة وتحسين علاقات العمل فيها<sup>2</sup>؛

- توفير جو من الصراحة والتشجيع وجعل المرؤوس يشعر بأن المجال مفتوح ليقول ما لديه من مقترحات<sup>3</sup>؛

- يفيد تقييم الأداء في مراجعة سلم الأجور والرواتب داخل المؤسسة ومحاولة إعادة هيكلة الرواتب حسب نتائج التقييم وبالتالي الحفاظ على العدالة والمساواة لكونه الوسيلة الوحيدة التي تكفل درجة عالية من العدالة والنزاهة بين العاملين؛ ذلك لأن قرارات الترقية والعلووة والجزاءات ترتبط بنتائج عملية التقييم بشكل دائم<sup>4</sup>.

### 2- بالنسبة للفرد

إن عملية تقييم الأداء تؤدي إلى<sup>5</sup>:

- تحسين الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد؛

<sup>1</sup>- ابراهيم محمد المحاسنه، مرجع سابق، 2013، ص: 120.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 120.

<sup>3</sup>- زيد منير عبوي، مرجع سابق، 2006، ص: 159.

<sup>4</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 159.

<sup>5</sup>- وصفي عبد الكريم الكساسبة، مرجع سابق، 2011، ص: 83.

- دعم ثقة الأفراد بأنفسهم وحصولهم على تشجيع الإدارة؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الانتاجية؛
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد؛
- اشعار الأفراد بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية؛
- تدعيم وتشجيع السلوكات الايجابية للأفراد.

### 3- بالنسبة للمديرين "المقومين"

ان عملية تقويم الأداء تؤدي إلى<sup>1</sup>:

- تنمية قدرات المديرين في مجال الاشراف والتوجيه؛
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم وتحسين الاتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم، إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الانتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى؛
- التعرف إلى كيفية أداء العمل بشكل علمي وموضوعي.

من خلال ما سبق تبرز أهمية تقويم الأداء في عكس الصورة الحقيقية للوضع الحالي للمؤسسة، مما يسمح لها بمعرفة نقاط ضعفها ومحاولة اتخاذ القرارات التصحيحية لتحسين أدائها المستقبلي. ومن أجل القيام بعملية تقويم الأداء؛ لا بد للمؤسسة من اتباع مجموعة من المراحل التي تمكنها من تقويم أدائها بنجاح.

<sup>1</sup>- ابراهيم محمد المحاسنه، مرجع سابق، 2013، ص: 122.

### ثالثاً: مراحل تقييم أداء المؤسسة

تمر عملية تقييم الأداء بالمراحل التالية:

#### 1- جمع البيانات والمعلومات الاحصائية

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات، المعلومات، التقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة عن نشاط المؤسسة، والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الانتاج، الأرباح، الخسائر، الميزانية العمومية والمعلومات المتوفرة عن الطاقات الانتاجية، المستخدمات، رأس المال، عدد العاملين وأجورهم وغير ذلك.

إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة- والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في اجراء المقارنات<sup>1</sup>.

#### 2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية

للقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير، النسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات<sup>2</sup>.

#### 3- إجراء عملية التقييم

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية، على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقييم الأداء: في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 39.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 39.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 39.

#### 4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

تهدف هذه الخطوة إلى معرفة فيما إذا كانت نتائج الأداء الحالي متطابقة مع الأهداف، ففي حالة تطابقها تتوقف عملية التقييم عند هذا الحد، أما في حالة وجود انحرافات فيتم الانتقال إلى المرحلة الخامسة والأخيرة<sup>1</sup>.

#### 5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

في هذه المرحلة يتم تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الانتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم، وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة<sup>2</sup>.

إن المراحل الخمس السابقة تشكل في مجملها سيرورة عملية تقييم أداء المؤسسة، وذلك انطلاقاً من مرحلة جمع البيانات والمعلومات الاحصائية، ثم تحليلها ودراستها، اجراء عملية التقييم واتخاذ القرار المناسب لتصل في نهاية الأمر إلى تحديد المسؤولية ومتابعة العمليات التصحيحية.

تهدف عملية تقييم الأداء إلى إعطاء صورة واضحة عن وضعية المؤسسة، ولكن حتى يتم الحكم عليها بطريقة دقيقة لا بد من أخذ النواحي البيئية والاجتماعية بعين الاعتبار، لأن الأداء الاقتصادي وحده لا يعبر بالضرورة عن نجاحها، وهذا ما يطلق عليه اصطلاحاً بالأداء الشامل للمؤسسة.

<sup>1</sup> - مراد كواشي، "إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 29.

<sup>2</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سابق، 2015، ص: 39.

### المبحث الثاني: الأداء الشامل

فرضت التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضرورة إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة، وذلك من خلال الاهتمام بالجانب الاجتماعي والبيئي، حيث أن الدمج بين المعايير الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية تصل المؤسسة إلى تحقيق الأداء الشامل.

وقصد توضيح ذلك أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مفهوم الأداء الشامل؛

- مكونات الأداء الشامل؛

- مؤشرات قياس الأداء الشامل.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الشامل

إن الأداء لا يعكس فقط تعظيم النتائج المالية للمؤسسة، بل يتطلب أيضا الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة من زبائن، مساهمين، أفراد المجتمع وأيضا حماية حقوق الأجيال المستقبلية.

### أولا: ظهور مفهوم الأداء الشامل<sup>1</sup>

خلال القرن العشرين؛ لم يعد الأداء المالي كاف لتقييم أداء المؤسسة، وبهذا وسع مفهومه ليأخذ في اعتباره "المسؤولية الاجتماعية" أو "المسؤولية المجتمعية" تجاه أصحاب المصالح.

ظهر مفهوم الأداء الشامل مع انتشار مفهوم التنمية المستدامة، إلا أن بداياته كانت بارزة في المفاهيم القديمة مثل المسؤولية الاجتماعية والتي كانت بداية ظهورها في الولايات المتحدة وأوروبا.

قبل دراسة الأداء الشامل، من الضروري الإشارة إلى نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال عرض مختلف المقاربات سواء في "أمريكا" أو "أوروبا".

<sup>1</sup>-Angéle Dahou, Nicolas Berland, "Mesure de la performance globale des entreprises", Comptabilité et environnement, mai 2007, France, p- p: 6- 10.

## 1- الظهور الأمريكي للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي ترجمة لـ "Corporate social responsibility" الإنجليزية، والتي يعود أصل ظهورها إلى عام 1950 في الولايات المتحدة. توجد اختلافات جوهرية بين المفهوم الأمريكي والمفهوم الأوربي للمسؤولية الاجتماعية، حيث أن المفهوم الأول مشتق من الاعتبارات الأخلاقية والدينية، بينما الثاني فهو بالأحرى سياسي يتبع منظور المساهمة في التنمية المستدامة.

النظرة الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية تأخذ بعد "الكتاب المقدس التوراة"، الذي ينص على التركيز على الأعمال الخيرية كنتيجة طبيعية لمبدأ المسؤولية الفردية بهدف تجنب الأضرار الناجمة عن نشاط المؤسسة.

في هذا السياق؛ فالأخلاق هي التي تدير العلاقات بين الافراد، فهي تحارب السلوك السيء دون تدخل الدولة.

ففي الأعمال التجارية مثلا، الأخلاق هي وسيلة قانونية لإبراء ذمة المؤسسة في حالة الاجراءات غير القانونية للعامل.

مما سبق؛ يمكن القول أن الاعتبارات الأخلاقية والدينية هي الأساس للمفهوم الأمريكي عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مما أدى بالعديد من المؤسسات الأمريكية إلى القيام بالأعمال الخيرية الخارجة عن أنشطتها الاقتصادية، وهذا ما يعكس مفهوم الأداء الاجتماعي.

## 2- التوجه الأوربي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وظهور مفهوم الأداء الشامل

خلافا للرؤية الأمريكية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تتلخص في العمل الخيري الخارج عن نشاطها الاقتصادي، يميل التوجه الأوربي إلى اعتبار العمل الخيري لا يدخل ضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ولا يوجد فصل بين نشاطها ومسؤوليتها الاجتماعية.

ولأجل تحديد النظرة الدقيقة للنهج الأوربي للمسؤولية الاجتماعية؛ من الضروري الإشارة إلى التعريف الذي قدمته المفوضية الأوروبية\* : "هي الاندماج الطوعي من قبل المؤسسات في الاهتمامات الاجتماعية والبيئية".

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مهما كان حجمها؛ تسهم في التوفيق بين الأهداف والطموحات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وذلك بالتعاون مع شركائها.

يجعل التوجه الأوربي للمسؤولية الاجتماعية مفهوم التنمية المستدامة أكثر عملياً، رغم كونها مفهومين في مستويين مختلفين. فالتنمية المستدامة مفهوم خاص بالاقتصاد الكلي أما المسؤولية الاجتماعية فهي تخص طرق الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات على المستوى الجزئي.

تتحقق المسؤولية الاجتماعية من الناحية العملية من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي: الازدهار الاقتصادي، صداقة البيئة، احترام وتعزيز التماسك الاجتماعي. يعكس هذا المفهوم ثلاث أبعاد للتنمية المستدامة في المؤسسات من خلال تسليط الضوء على ثلاثة أهداف:

- الهدف الأول اقتصادي "خلق الثروة للجميع من خلال أنماط إنتاج واستهلاك مستدامة"؛
- الهدف الثاني بيئي "حفظ وإدارة الموارد"؛
- الهدف الثالث اجتماعي "الانصاف والمشاركة من جميع الفئات الاجتماعية".

فمبدأ التنمية المستدامة هو تحقيق التوازن بين الأهداف الثلاثة من أجل تجنب التركيز على هدف واحد على حساب الآخر.

---

\*- المفوضية الأوروبية commission européenne/european commission عدد الأعضاء المفوضين 28 عضوا من 28 دولة، جميعهم ينتمون إلى الاتحاد الأوربي، تتحصر مهامها في الأمانة على المعاهدات وتنفيذها في جميع دول الاتحاد الأوربي من الجهة القانونية، دور قانوني، دور تنفيذي، مناقشة الاتفاقيات التجارية، الاتفاقات مع الدول النامية، إدارة رؤوس أموال دول الاتحاد، تطبيق القرارات والمعاهدات.

وفي هذا السياق ظهر مفهوم الأداء الشامل كهدف متعدد الأبعاد، اقتصادية، اجتماعية وبيئية، وعرف على أنه "تجمع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي" أو هو عبارة عن "تشكيلة من الأداء المالي، الأداء الاجتماعي والبيئي"

### ثانيا: تعريف الأداء الشامل

تعريف "**Sylvain Berenzard**": "الأداء الشامل هو الأداء الذي يتعدى الأداء الاقتصادي ليدمج الأداء الاجتماعي والأداء البيئي في النشاط نفسه"<sup>1</sup>.

التعريف الذي قدمه كل من "**Angéle Dahou, Nicolas Berland**": "الأداء الشامل هو تجمع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي"<sup>2</sup>.

تعريف "**Centre des jeunes dirigeants**": "الأداء الشامل هو الأداء الذي يدمج بين"<sup>3</sup>:

- الأداء الاقتصادي: والذي يعزز ثقة المساهمين والزبائن، ويقاس بمؤشرات مثل الميزانية وجدول حسابات النتائج؛

- الأداء الاجتماعي: والذي يركز على قدرة المؤسسة في جعل مواردها البشرية أكثر فعالية؛

- الأداء البيئي: والذي يعتمد على مساهمة المؤسسة في حماية وتطوير بيئتها.

تعريف "**Yvon Pesqueux**": "الأداء الشامل هو موضوع متعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن القول أن الأداء الشامل هو عبارة عن تجمع وتكامل للأداء

الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، فهو لا يركز فقط على كسب ثقة كافة أطراف التعامل، بل يهتم أيضا

<sup>1</sup>- Le guide de la performance globale, p: 20.

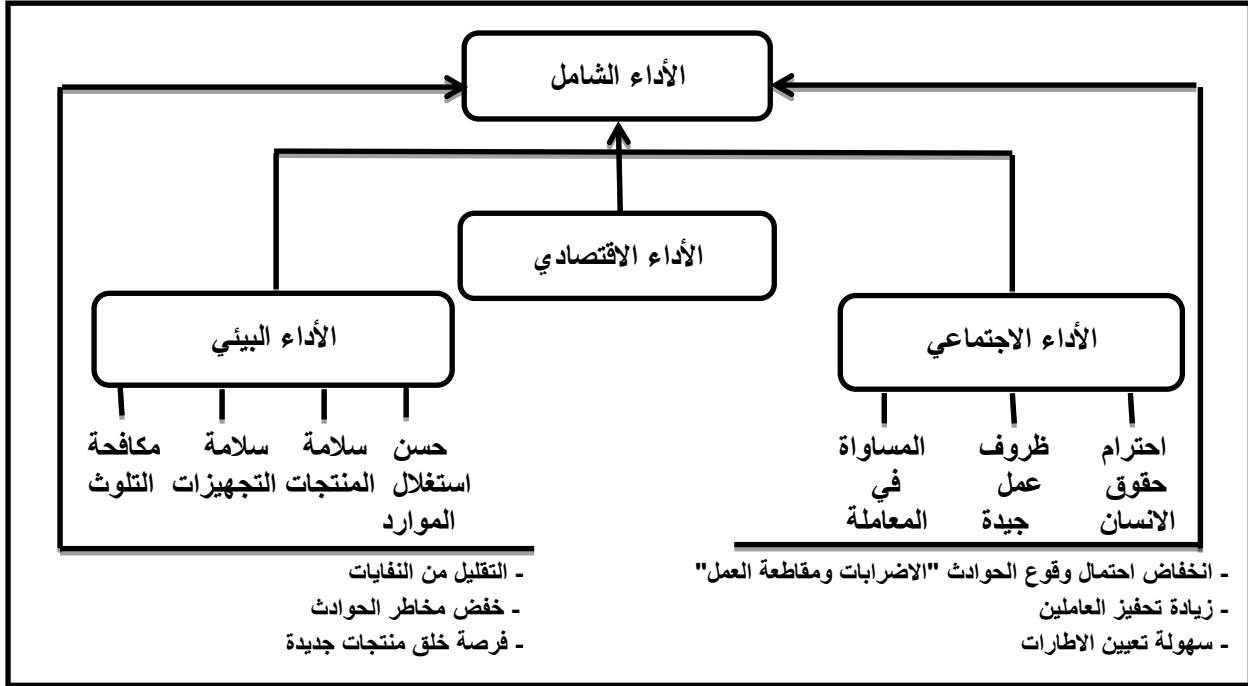
<sup>2</sup>-Angéle Dahou, Nicolas Berland, op-cit, p:10.

<sup>3</sup>- Le guide de la performance globale, op-cit, p: 10.

<sup>4</sup>- Yvon Pesqueux, "La notion de performance globale", 5 forum international ETHICS, Tunis, Tunisie, 2004, p:06.

بانعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي وادماج الحوار الاجتماعي مع الأفراد، إلى جانب الاهتمام بالمحافظة على البيئة. ويمكن توضيح مكونات الأداء الشامل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات الأداء الشامل للمؤسسة



المصدر:

Hicham Attouch, "La performance globale de l'entreprise revisitée", REVUE des économies nord Africaines, N° 05, université Hassiba ben Bouaali, Chlef, Algérie, 2008, p :59

### المطلب الثاني: مكونات الأداء الشامل

يتكون الأداء الشامل من الأداء الاقتصادي والذي يعكس مدى تحقيق المؤسسة للأرباح، تعزيز ثقة المساهمين والزبائن ويقاس بمؤشرات الميزانية وجدول حسابات النتائج، إضافة إلى الأداء الاجتماعي من خلال الاهتمام بالمجتمع والعاملين، إلى جانب الأداء البيئي وذلك من خلال المساهمة في حماية البيئة.

أولاً: الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المرآة العاكسة للوضع الحقيقي للمؤسسة كما أنه يعزز ثقة المساهمين والزبائن، ويقاس بمؤشرات مثل الميزانية وجدول حسابات النتائج.

1- مفهوم الأداء الاقتصادي

يعرف الأداء الاقتصادي على أنه: "تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية، المادية والمالية متحدة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة"<sup>1</sup>.

2- مؤشرات الأداء الاقتصادي

يقاس الأداء الاقتصادي من خلال مجموعة من النسب أهمها<sup>2</sup>:

1-2- نسب الربحية

تعرف نسب الربحية على أنها: "النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسين أداء المؤسسة المالي، ويؤكد مدى قدرة المؤسسة على مواكبة النمو والتطور العالمي".

2-2- نسب السيولة

هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها المتداولة دون تحقيق خسائر، أي السهولة والسرعة في التحويل إلى نقد جاهز دون خسائر.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، مرجع سابق، 2014، ص: 24.

<sup>2</sup> - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص: 59، 62، 64.

وتعد المؤسسات ذات السيولة المناسبة هي الأكثر جاذبية من حيث قدرتها على الوفاء بالالتزامات والتي تشكل أرضية صلبة ضد أي خلل أو تخلف عن الوفاء بالدين، والمؤسسة التي تفشل في تحقيق السيولة قد تواجه خطر الإفلاس في حالة عدم تمكنها من تسديد الالتزامات قصيرة الأجل.

### 2-3- نسب النشاط

هي النسب التي تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، وتستخدم لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات وقدرتها على الاستخدام الأمثل، وهي مقياس مهم لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام المصادر المالية المتاحة.

على الرغم من أهمية الأداء الاقتصادي في إعطاء صورة واضحة عن وضعية المؤسسة إلا أنه لا يعكس الواقع الحقيقي لها، فالأداء الشامل يتكون أيضا من الأداء الاجتماعي والبيئي.

### ثانيا: الأداء الاجتماعي

قبل التعرض لمفهوم الأداء الاجتماعي لا بد من التعرف بداية على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعناصرها.

### 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

عرف "Michel Derbelt" المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الاهتمام بعلاقة المؤسسة مع بيئة متكاملة من الفئات الاجتماعية: الموردين، الزبائن، المستهلكين، العاملين، المساهمين، المجتمع الوطني، الصحافة والهيئات الدولية. وهذا يعني أن مسؤولية المؤسسة يمكن تحليلها داخليا؛ بما في ذلك انشاء التوازن الاجتماعي وأيضاً على مستوى الخارج، بعد ذلك تحليل علاقة المؤسسة مع الطبيعة على أساس العلاقة بين نشاطها الانتاجي والبيئة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-Michel Derbelt et autres, l'essentiel sur le management, foucher, paris, 5ème édition, 2006, p-p : 73-74.

وعرفها "رسلان خضور" على أنها: "الاهتمام بجوانب التنمية المجتمعية وبالجوانب الأخلاقية إلى جانب اهتمامها بالربحية التجارية، وهي التزام تجاه العاملين، تجاه الزبائن، المستهلكين والمجتمع ككل، وهذا يتعدى العمل الخيري التطوعي"<sup>1</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن "المسؤولية الاجتماعية تعني اهتمام المؤسسة بجميع أطراف التعامل من مساهمين، زبائن والمجتمع ككل إلى جانب اهتمامها بتحقيق الأرباح. وتتكون المسؤولية الاجتماعية من مجموعة عناصر سيتم ذكرها في النقطة الموالية.

### 2- عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من العناصر التالية:

#### 1-2- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

يعتبر المجتمع بالنسبة للمؤسسات شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد مئات العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال المزيد من الرفاهية العامة<sup>2</sup>، والتي تشمل<sup>3</sup>:

- انجاز المشاريع الأساسية؛

- تقديم الهبات والتبرعات؛

- توفير فرص عمل لأفراد المجتمع؛

- توفير فرص العمل للمعاقين؛

- توفير فرص العمل للنساء؛

<sup>1</sup> رسلان خضور، "المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال"، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سوريا، دمشق، 26/04/2011، ص: 05.

<sup>2</sup> محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، شركتي -سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية- أنموذجاً"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 12، 2013، ص: 31.

<sup>3</sup> محمد براق، مصطفى قمان، "أهمية الاستثمار المسؤول اجتماعيا والصناديق الإسلامية في تفعيل وتشيط الأسواق المالية للبلدان النامية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22/23 نوفمبر 2011، ص: 166.

- المساهمة في دعم الأنشطة الثقافية والحضارية؛
- المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي.

## 2-2- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء، ومن الأداء

الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة<sup>1</sup>:

- تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة؛
- الاعلان لهم بكل صدق وأمانة؛
- تقديم منتجات صديقة لهم وأمينه؛
- تقديم ارشادات واضحة بشأن استخدام المنتج؛
- التزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع؛
- تطوير مستمر للمنتجات؛
- الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.

## 2-3- المسؤولية الاجتماعية تجاه حماية البيئة

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، حيث أصبحت

المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المؤسسة والتقارير البيئية

للمؤسسة<sup>2</sup>، وتشمل<sup>3</sup>:

- الالتزام بالتشريعات البيئية؛
- الاقتصاد في استخدام الموارد؛

<sup>1</sup> - محمد فلاق، مرجع سابق، 2013، ص: 32.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 32.

<sup>3</sup> - محمد براق، مصطفى قمان، مرجع سابق، 2011، ص: 166.

- الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة؛

- تجنب مسببات التلوث؛

- آلية التخلص من النفايات؛

- المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة.

## 2-4- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين<sup>1</sup>

إذا كانت المؤسسات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من أن تقدم لهم ما هو أفضل لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد أثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المؤسسة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما أثبت بنفس السياق أن الناس يحبذون التعامل تجاريا مع نفس المؤسسات.

## 2-5- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين<sup>2</sup>

ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين والمؤسسات على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الاستمرار في التوريد وخاصة لبعض المواد الأولية اللازمة للعمليات الانتاجية؛
- أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة؛
- تسديد الالتزامات؛
- الصدق في التعامل؛
- تدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.

<sup>1</sup>- محمد فلاق، مرجع سابق، 2013، ص: 32.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 32.

## 2-6- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين

تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، وتكمن مسؤولية المؤسسة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات بالإضافة إلى أصول المؤسسة وموجوداتها<sup>1</sup>.

## 3- مفهوم الأداء الاجتماعي ونماذج قياسه

يعرف الأداء الاجتماعي للمؤسسة على أنه "نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاجتماعية الموضوعية والمحددة سلفاً. ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين والعاملين، فإن الأداء الخارجي هو الأداء تجاه الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة"<sup>2</sup>.

توجد جملة من المعايير التي تساعد في قياس الأداء الاجتماعي<sup>3</sup>:

- مدى الالتزام بأخلاقيات العمل، ظروف العمل، شروط العمل وبالواجبات تجاه العاملين؛
- مدى الالتزام تجاه حماية البيئة؛
- مدى الاندماج في المجتمع والمساهمة في التنمية المجتمعية؛
- مدى الاستثمار في البحث والتطوير؛
- مدى احترام حقوق الانسان ومراعاة القواعد الأخلاقية "عدم التورط في الرشوة والفساد".

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 32.

<sup>2</sup> - وهبية مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، 2014، ص: 161.

<sup>3</sup> - رسلان خضور، مرجع سابق، 2011، ص: 08.

كما أن هناك معايير دولية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كالايزو "ISO 26000"

الذي يشمل المجالات التالية<sup>1</sup>:

- حوكمة المؤسسات؛
- حقوق الإنسان؛
- العلاقات وظروف العمل؛
- البيئة؛
- عدالة ممارسات العمل؛
- قضايا المستهلكين؛
- المشاركة والتنمية المجتمعية.

إلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يشمل الأداء الشامل على الأداء البيئي والذي تقوم من خلاله المؤسسة باحترام البيئة والمحافظة عليها.

### ثالثا: الأداء البيئي

يعرف الأداء البيئي على أنه: "نتائج قابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية"<sup>2</sup>.

يمكن تحليل الأداء البيئي نتيجة تقاطع محورين اثنين مثلما يوضحه الشكل رقم (01) مما ينتج عنه أربعة أبعاد هي: تحسين المنتجات والعمليات، الامتثال التنظيمي والآثار المالية، العلاقات مع أصحاب المصالح، التأثيرات البيئية وصورة المؤسسة.

<sup>1</sup>– Marie–France Turcotte et autres, comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000, institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, Canada, 2011, p– p : 17– 18.

<sup>2</sup>– Angèle Dahou–Renaud, "Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux", <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459153/document>, 04/05/2017, a 16.31, p :03.

الشكل رقم (02): مصفوفة الأداء البيئي

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية	بيئة	
		المؤسسة	العمليات/النتائج
العلاقات مع أصحاب المصالح	تحسين المنتجات والعمليات	العمليات	
التأثيرات البيئية وصورة المؤسسة	الامتثال التنظيمي والآثار المالية	النتائج	

المصدر:

Angèle Dahou-Renaud, "Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux ", <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459153/document>, 04/05/2017, a 16.31, p : 03.

وتعرف مؤشرات الأداء البيئي على أنها: "الأداة التي توفر معلومات حول التقدم المحرز في

الأعمال البيئية"<sup>1</sup>.

وتتمثل هذه المؤشرات\* في<sup>2</sup>:

- تطور الاستهلاك السنوي للمياه مقارنة مع الأهداف المسطرة؛

- عدد الأهداف "البيئية" المحققة خلال السنة مقارنة مع هدد الأهداف المحددة؛

- تطور حمولة النفايات المدفونة في السنوات الأخيرة.

إن المكونات الثلاث سابقة الذكر تشكل في مجملها الأداء الشامل للمؤسسة والذي من خلاله

يمكن الحكم على الوضع الحقيقي للمؤسسة، وذلك من خلال قياسه بالاعتماد على المؤشرات المناسبة.

<sup>1</sup>- Eddy Bauraing et autres, "Les indicateurs de performances environnementales", document élaboré dans le cadre d'une mission subventionnée par le ministère de la région Wallonne, fondation universitaire Luxembourgeoise, Arlon, Belgique, 2000, p : 03.

\*- سيتم التعرض إليها بنوع من التفصيل في المطلب الموالي.

<sup>2</sup>- ibid, p :03.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الشامل

يعرف مؤشر الأداء على أنه "معطى كمي يقيس الفعالية لكل جزء من منهج أو نظام مقارنة بمعيار مخطط، أو هدف محدد ومقبول في إطار استراتيجية المؤسسة" كما أنه "معيار أو قيمة محولة للمعيار، تعطي معلومات حول الظاهرة"<sup>1</sup>.

ويشترط في مؤشرات الأداء أن تكون<sup>2</sup>:

- **مباشرة:** بمعنى أن المؤشر يقيس النتيجة التي يسعى إلى قياسها، وأن لا يتم توجيهه لمستوى أعلى أو أقل.

- **موضوعية:** بأن يكون واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه، وأن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج.

- **ملائمة:** المؤشر يقيس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرارات موثوق بها.

- **كمية:** كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها، بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.

- **تفصيلية:** إذا أمكن؛ لإثبات وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعات محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر.

<sup>1</sup> - زين الدين بروش، جابر دهيمي، "دور نظم الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات - دراسة حالة شركة الاسمنت"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات - الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 22- 23 نوفمبر 2011، ص: 662.

<sup>2</sup> - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز: "قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء" مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2015، ص: 44.

ومن أجل تقويم الأداء الشامل للمؤسسة لا بد من استخدام مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

### أولاً: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي

تتكون مؤشرات الأداء الاقتصادي من مؤشرات الأداء المالي، مؤشرات الانتاج، الانتاجية، الحصة السوقية، رضا الزبائن، القيمة المضافة والميزة التنافسية.

#### 1- مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة

سيتم التعرض لها من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (04): مؤشرات الأداء المالي

تعرف الربحية على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، فهي تعبر عن العلاقة بين قيمة الأموال المستثمرة بالمؤسسة والأرباح التي حققتها، وهو مؤشر لتحسين أداء المؤسسة المالي، ويؤكد مدى قدرة المؤسسة على مواكبة النمو والتطور.	مؤشرات الربحية
صافي العمليات (الربح-الضريبة)/قيمة المبيعات	هامش الربح
يعبر هذا المؤشر عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات	
قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة، وتأخذ الأرباح قبل خصم الفوائد منها. يوضح هذا المؤشر كيف تحقق المؤسسة أرباحاً من جراء استخدام مواردها المتاحة بغض النظر عن مصادر تمويل هذه الموارد.	القدرة الإدارية
صافي العمليات قبل الفوائد/إجمالي الاستثمارات	
العائد على الاستثمارات	على إجمالي الاستثمارات (صافي الربح-الضريبة)/
يقيس مدى فعالية استخدام موارد المؤسسة، أي مقدار الأرباح التي حققتها الأموال المستثمرة بالمؤسسة.	
العائد على حقوق الملكية	على حقوق الملكية (صافي الربح-الضريبة)/
يقيس العائد الذي حققته مجموع استثمارات المساهمين "حملة الأسهم"	
تحقق إجمالي الأرباح المخططة	إجمالي الربح المتوقع/ إجمالي الربح المخطط
يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الهدف المخطط للأرباح الإجمالية (أو الصافية)، وكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على تحقيق مستوى أعلى للأرباح المخططة.	

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل

تطور إجمالي الأرباح	إجمالي أرباح السنة الحالية/ إجمالي أرباح السنة السابقة	يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.
عائد رأس المال	الأرباح الإجمالية (أو الصافية) / رأس المال المستثمر	يعكس هذا المؤشر معدل العائد الذي يحصل عليه المستثمر، أو الأرباح المتحققة لكل وحدة نقد من رأس المال المستثمر. وتعكس هذه النسبة الربحية طويلة الأمد، ويمكن للأرباح أن تكون إجمالية أو صافية (باستبعاد الفوائد والضريبة منها)، أما رأس المال المستثمر فيعكس صافي الأصول الثابتة+الأصول الجارية.
هامش الربح الصافي	صافي الربح / صافي المبيعات	يمكن استخدام هامش الربح الإجمالي وذلك بقسمة إجمالي الربح على صافي المبيعات. وكلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك دليل على ارتفاع كفاءة المؤسسة.
هامش التشغيل	صافي المبيعات / إجمالي تكاليف التشغيل	إذا كانت النسبة هنا أكبر من واحد صحيح فإنها تعكس مستوى موجبا من الربحية ويعكسه تكون الأرباح سالبة.
مؤشرات النمو		تمكن من مقارنة نشاط المؤسسة الحالي بمستوى سابق مثل السنة الماضية أو عدة سنوات سابقة وبالتالي التعرف على مستوى النمو أو التراجع في نشاطها، أو مقارنة مستوى نموها بمستويات نمو المؤسسات الرائدة في القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه.
معدل نمو الدخل	صافي دخل السنة الحالية/ صافي دخل السنة الماضية	يقيس نمو الدخل مقارنة بالسنة السابقة.
معدل نمو المبيعات	مبيعات السنة الحالية/ مبيعات السنة الماضية	يقيس نمو المبيعات الذي يعتبر دليلا على نجاح أو فشل المؤسسة في غالب الأحيان، وعليه كلما ارتفع هذا المعدل كلما كان أفضل للمؤسسة.
مؤشرات النشاط		تقيس مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية، وتستخدم لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات وقدرتها على الاستخدام الأمثل، وهي مقياس مهم لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام المصادر المالية المتاحة.
معدل دوران المخزون	قيمة المبيعات/قيمة المخزون	يمثل هذا المعدل عدد المرات التي يتحول فيها المخزون السلعي إلى مبيعات، وكلما انخفض هذا المعدل دل على أن المؤسسة تحتفظ بمخزون من البضاعة الراكدة.
متوسط فترة التحصيل	المدينون/قيمة المبيعات اليومية	فترة التحصيل هي المدة التي تفصل بين عملية البيع وتحصيل الأموال
المبيعات اليومية	قيمة المبيعات السنوية/عدد أيام السنة (360 يوم)	يقيس قيمة متوسط المبيعات التي تحققها المؤسسة في اليوم الواحد خلال السنة.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل

تعبير عن مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها، فكلما انخفضت قيمة القروض بالنسبة للأصول كانت المؤسسة في وضع مالي أفضل، لأن ذلك دليل على انخفاض المخاطر التي يمكن للمؤسسة أن تواجهها فيما يخص استحقاق الديون، وبالتالي تحسن صورتها أمام المتعاملين الاقتصاديين الداخليين والخارجيين.	مؤشرات القروض
كلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على تراجع اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل استثماراتها.	نسبة الاقتراض مجموع القروض (خصوم متداولة + خصوم غير متداولة) / مجموع الأصول
هذا المؤشر يقيس عدد مرات استطاعة المؤسسة على تغطية الفوائد المستحقة عليها بالاعتماد على أرباحها الصافية.	معدل تغطية الفوائد (الربح قبل الضريبة + الفوائد) / الفوائد المستحقة
تقيس مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها المتداولة، أي السهولة والسرعة في التحويل إلى نقد جاهز دون خسائر.	مؤشرات السيولة
تمثل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية بالاعتماد على رأس مالها العامل، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بنسبة القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة دل ذلك على وضعية مالية جيدة.	نسبة التداول مجموع الأصول المتداولة / مجموع الخصم المتداولة
تعبير عن قدرة المؤسسة على تغطية خصومها المتداولة بواسطة أصولها المتداولة بعد استثناء المخزون	نسب السيولة (مجموع الأصول المتداولة - المخزون) / مجموع الخصوم المتداولة
يستثنى هذا المؤشر الذمم إضافة إلى المخزون لتجنب خطر عدم القدرة على تحصيل هذه الذمم، فهي تعبر بأكثر دقة على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد.	نسب السيولة السريعة (مجموع الأصول المتداولة - المخزون - الذمم) / مجموع الخصوم المتداولة

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص: 59، 62.

- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 261 - 263.

- وهيبه سراج، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص: 102 - 105.

2- مؤشرات الإنتاج

تختص هذه المؤشرات بالجوانب المتعلقة بالإنتاج، حيث تركز على مدى النجاح المحرز في تحقيق الخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، وكذلك مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المتحققة من قبل المؤسسة<sup>1</sup>.

سيتم التعرض لمؤشرات الانتاج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مؤشرات الانتاج

نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية	قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار المخططة/ قيمة الإنتاج المخطط	يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية لدى المؤسسة والعكس صحيح.
نسبة تطور الإنتاج	قيمة الإنتاج المنحقق للسنة الحالية/ قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة	يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.
نسبة استغلال الطاقة الإنتاجية*	نسبة استغلال الطاقة المتاحة= قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار المخططة/ قيمة الطاقة الإنتاجية المتاحة بالأسعار المخططة	يستخدم هذا المؤشر للدلالة على مستوى استغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة خلال الفترة المعنية.
	نسبة استغلال الطاقة التصميمية= قيمة الإنتاج بالأسعار المخططة/ قيمة الطاقة الإنتاجية التصميمية بالأسعار المخططة	يستخدم هذا المؤشر للدلالة على مدى استغلال الطاقة التصميمية خلال الفترة المعنية، وكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى الاستغلال للطاقة الإنتاجية وبالتالي ارتفاع كفاءة الأداء لدى المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.

<sup>1</sup> - مدحت القرشي، مرجع سابق، 2005، ص: 253.

\* - يقصد بالطاقة الإنتاجية القدرة المتوفرة لدى المؤسسة الصناعية على الإنتاج. إن الطاقة المتاحة تقل عن الطاقة التصميمية بسبب الاختلافات التي تحصل في الخطوط الإنتاجية وبسبب التوقفات الناجمة عن تأخير وصول المواد الخام أو عن تصليح المكنات والمعدات...الخ.

### 3- مؤشرات الإنتاجية

تستعمل مؤشرات الإنتاجية لتقييم الأداء الاقتصادي لمختلف عوامل الإنتاج (مدخلات العملية الإنتاجية)، فهي تعكس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

سيتم التعرض لمؤشرات الإنتاجية من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (06): مؤشرات الإنتاجية

يمثل هذا المقياس متوسط إنتاجية العمل أو مقدار القيمة المضافة للشخص الواحد في المؤسسة خلال سنة معينة، وكلما ارتفع هذا المعدل كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى إنتاجية العمل	القيمة المضافة/ عدد العاملين في المؤسسة	إنتاجية العمل
يستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الإنتاج لكل دينار مصروف على المكائن والمعدات، ويمكن استخدام القيمة المضافة بدلا من قيمة الإنتاج وعندها يعبر المؤشر عن مقدار الدخل المتولد من كل دينار مصروف على المكائن والمعدات.	قيمة الإنتاج (أو القيمة المضافة)/ قيمة المكائن والمعدات	إنتاجية رأس المال الثابت (المكائن والمعدات)
يقيس هذا المؤشر إنتاجية الدينار المصروف على الأجور، أي مقدار الإنتاج المتحقق للدينار المصروف على الأجور. وكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع إنتاجية الأجور، أي مساهمة الأجور في الإنتاج أو القيمة المضافة.	القيمة المضافة (أو قيمة الإنتاج)/ مجموع الأجور والرواتب	إنتاجية الأجر
يستخدم هذا المؤشر للدلالة على كفاءة استخدام الخامات الرئيسية خلال سنة معينة.	قيمة الانتاج (بالأسعار الجارية)/ قيمة الخامات (بالأسعار الجارية)	إنتاجية المواد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص- ص: 257-260.

### 4- مؤشر الحصة السوقية

يعبر هذا المؤشر عن نصيب المؤسسة في السوق بالمقارنة مع المنافسين.

الجدول رقم (07): مؤشر الحصة السوقية

مبيعات المؤسسة السنوية/ المبيعات الإجمالية للسوق	الحصة السوقية
مبيعات المؤسسة السنوية/ المبيعات السنوية لأكبر المنافسين	

المصدر: وهبية سراج، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص- ص: 105.

5- مؤشر رضا الزبائن

الزبون هو غاية العملية الإنتاجية ووجهة منتجات المؤسسة، لذا كان لزاما على هذه الأخيرة السعي لإرضائه، ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها لمعرفة أداء المؤسسة فيما يتعلق بزبائنها:

- تكاليف الفشل الخارجي (كالتعويضات للزبائن)؛

- انخفاض الأسعار والأرباح؛

- عدد الوحدات التي أرجعت من قبل الزبون؛

- فترة الاستجابة لطلبات الزبائن ووقت التسليم؛

- خدمات ما بعد البيع.

إضافة لكل ما سبق يمكن للمؤسسة الاعتماد على عمليات الاستقصاء وسبر الآراء لمعرفة مستوى رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم، مما يمكن من تطوير المنتجات والخدمات مستقبلا اعتمادا على النتائج المتحصل عليها.

6- مؤشّر القيمة المضافة

القيمة المضافة يتم استخدامها في حساب الانتاجية، إلا أنها تعتبر كذلك مؤشرا للأداء الاقتصادي للمؤسسة، ويقصد بها تلك القيمة التي أضافتها المؤسسة من خلال العملية الانتاجية إلى المنتجات والخدمات الوسيطة من أجل تحويلها إلى منتجات تامة الصنع<sup>1</sup>.

تتمثل مؤشرات القيمة المضافة في نسبة تحقيق القيمة المضافة ونسبة تطورها كما يوضحه

الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): مؤشرات القيمة المضافة

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق القيمة المضافة المخططة، فكلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع نسبة تحقيق القيمة المضافة المخططة.	نسبة تحقيق القيمة المضافة (الاجمالية) = القيمة المضافة الإجمالية المتحققة/ القيمة المضافة الإجمالية المخططة	مؤشر القيمة المضافة
يستخدم هذا المؤشر للدلالة على نسبة الزيادة المتحققة في القيمة المضافة في السنة الحالية بالمقارنة مع السنة السابقة.	نسبة تطور القيمة المضافة الإجمالية = القيمة المضافة الإجمالية المتحققة للسنة الحالية/ القيمة المضافة الإجمالية المتحققة للسنة السابقة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص: 256.

من خلال الجدول يتضح أن هذا المؤشر يوضح مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الدخل القومي والذي يعبر عن مجموع القيم المضافة المنتجة في البلد خلال فترة زمنية معينة، فكلما حققت المؤسسة قيمة مضافة أكبر دل ذلك على أن أداءها الاقتصادي جيد بالمقارنة مع المنافسين ومع أدائها السابق والعكس صحيح<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- وهيبه سراج، مرجع سابق، 2012، ص: 106.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 106.

7- مؤشر الميزة التنافسية

- وهو قابلية المؤسسة على الأداء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس بإمكان المنافسين إتباعها حالياً أو مستقبلاً، وأهم المصادر التي يمكن من خلالها قياس الميزة التنافسية هي<sup>1</sup>:
- التكلفة: حيث تتمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل السوق وتتفوق على المنافسين؛
  - الجودة: وتتجلى في مواصفات الأداء الجيد، سرعة تسليم المنتج للزبون؛
  - المرونة: وذلك بالتكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له؛
  - الابتكار: من خلال تقديم كل ما هو جديد للزبائن.

من أجل الحكم على أداء المؤسسة لا بد أن لا يتوقف القياس على المؤشرات الاقتصادية فقط، لأنها لا تعكس صورتها الحقيقية، بل يتعدى ذلك إلى استخدام كل من مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>:

1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة

يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالأهتمام بحالتهم الصحية، تدريبهم، تحسين وضعهم الثقافي، الاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 106.

<sup>2</sup>- عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايح، "دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات"، مجلة الواحة للبحوث والدراسات، العدد 12، جامعة غرداية، الجزائر، 2011، ص: 58.

## 2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة

يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء، البيئة البحرية، المزروعات، الأعشاب الطبيعية، تلوث المياه وما إلى ذلك.

## 3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع

يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات، المساهمات للمؤسسات التعليمية، الثقافية، الرياضية والخيرية؛ ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم، التدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

## 4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج

تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع، تدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

من خلال المؤشرات الأربع سابقة الذكر يمكن للمؤسسة قياس أدائها الاجتماعي ومعرفة مدى تبنيتها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما أنها تستخدم جملة من المؤشرات لقياس الأداء البيئي والتي سيتم التعرض لها في العنصر الموالي.

### ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء البيئي

تمثل المؤشرات البيئية أدوات قوية وأساسية لرصد وقياس جهود المؤسسات لتلبية المتطلبات البيئية<sup>1</sup>؛ من خلال تقديم معلومات لإدارة المؤسسة حول التحسين المحقق في جانب من جوانب أنشطتها. وتنقسم مؤشرات الأداء البيئي إلى الأقسام التالية<sup>2</sup>:

#### 1- مؤشرات الإدارة البيئية

تتضمن مجهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة، والتي تشمل على:

- الرؤية، الاستراتيجية والسياسة؛
- الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية؛
- نظم الإدارة والتوثيق المتعلق بها؛
- الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية؛
- الاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

#### 2- مؤشرات الحالة البيئية

هذه المؤشرات توفر معلومات عن الحالة البيئية أو الإقليمية أو الدولية للبيئة مثل: سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيزات التلوث في الهواء، التربة والمياه... الخ.

#### 3- مؤشرات الأداء البيئي

تنقسم هذه المؤشرات إلى قسمين:

<sup>1</sup> -Moez ESSID, "Les mécanismes de contrôle de la performance globale : Le cas des indicateurs non financiers de la RSE", thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, faculté Jean Monnet, université Paris-Sud, Paris, 2009, p : 93.

<sup>2</sup> - زين الدين بروش، جابر دهيمي، مرجع سابق، 2011، ص: 662.

3-1- مؤشرات تشغيلية بيئية

تتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج/ العملية، مقاييس استعمال المنتج/ العملية وتصريف المخلفات.

3-2- مؤشرات الأثر البيئي

يتعلق هذا النوع من المؤشرات بالمرجات مثل: إجمالي المخلفات، استهلاك المواد، المياه، الطاقة وانبعث الغازات. ولاستخدام مؤشرات الأداء البيئي فوائد عديدة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): فوائد ومزايا مؤشرات الأداء البيئي

داخليا	
للإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعطاء نظرة شاملة عن الوضع البيئي للمؤسسة "التكاليف البيئية الرئيسية، الامتثال التنظيمي"؛</li> <li>- توفر للإدارة أداة تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية "ما هي الجوانب التي يجب أن تمنح لها الأولوية؟ هل يجب الاستثمار في التكنولوجيا أم لا؟"؛</li> <li>- المساعدة في رصد النتائج البيئية؛</li> <li>- السماح بإجراء مقارنة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع.</li> </ul>
للإطارات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم نظام مراقبة منتظم للأمر الرئيسية "استهلاك المياه، انتاج النفايات...؛"</li> <li>- توفير أداة لصنع القرار؛</li> <li>- تحسين كفاءة العمليات.</li> </ul>
للعاملين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توعية وتمكين العاملين؛</li> <li>- إدخال أساليب عمل جديدة.</li> </ul>
خارجيا	
السلطات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم صورة عن الوضع التنظيمي للمؤسسة.</li> </ul>
البنوك المستثمرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم صورة مفصلة عن الوضع البيئي للمؤسسة "التكاليف البيئية" والمخاطر التي تواجهها؛</li> <li>- اظهار التزام المؤسسة من حيث الإدارة البيئية.</li> </ul>
الزيائن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعطاء صورة شاملة للإدارة البيئية في المؤسسة من خلال معلومات مفهومة وواقع حقيقي؛</li> <li>- إظهار التزام المؤسسة في مجال الإدارة البيئية.</li> </ul>

المصدر:

Eddy Bauraing et autres, "Les indicateurs de performances environnementales", document élaboré dans le cadre d'une mission subventionnée par le ministère de la région Wallonne, fondation universitaire Luxembourgeoise, Arlon, Belgique, 2000, p : 04.

ولا يقتصر قياس الأداء الشامل على استخدام المؤشرات فقط، بل يشمل أيضا مختلف الأدوات والأنظمة الحديثة والتي سيتم التعرض لها بنوع من التفصيل في النقطة الموالية.

### المبحث الثالث: أدوات قياس الأداء الشامل للمؤسسة

نظرا لما يكتسبه طابع تقييم الأداء الشامل للمؤسسة من أهمية، فقد اختلفت وتعددت الطرق المتبعة فيه، حيث تم الاعتماد في بداية الأمر على المؤشرات -والتي تم التعرض إليها سابقا- ليصل بعدها إلى مختلف الأدوات والأنظمة كبطاقة الأداء المتوازن المستدام، محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية وأنموذج سكانديا نافيقاتور.

سيتم في هذا المبحث التعرض لأكثر الأدوات المستخدمة في قياس الأداء الشامل للمؤسسة وذلك

من خلال المطالب التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام؛

- محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية؛

- أنموذج سكانديا نافيقاتور.

### المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن المستدام

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن جاءت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات.

إن التطور الحاصل في عمل المؤسسات وازدياد حدة المنافسة تطلب من إدارات تلك المؤسسات الاهتمام الشمولي بالعمل، وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية. لهذا تطلب الأمر التغلب على هذه التحديات من خلال انتقال المؤسسات في تفكيرها من العصر الصناعي إلى العصر المعرفي حيث الشمولية والتركيز على جوانب متعددة من الأداء، مما يعطي للمؤسسة قدرة أكبر على الاستمرار، المنافسة، ارضاء الزبائن ومختلف أصحاب المصالح.

يعتبر كل من "Robert S.Kaplan & David P.Norton" أساس ظهور فكرة بطاقة التقييم المتوازن وتطوير أسسها، والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينات من القرن الماضي.

أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها في مؤسسة "Anolog Devices" عام 1987، حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، وشملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للزبون، جودة ودورة العمليات التطبيقية، فعالية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام لقياس الأداء يحتوي على كل من المقاييس المالية وغير المالية، تغطي أربعة مجالات بالمؤسسة هي: الأداء المالي، علاقات الزبائن، العمليات التشغيلية الداخلية وأنشطة التعلم والابتكار. يتضمن كل مجال من تلك المجالات أربعة عناصر أساسية وهي: الأهداف، المقاييس، المستهدفات والمبادرات، ومن ثم يمكن النظر إليها كنظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي"<sup>2</sup>.

كما ينظر إليها على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (1): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص- ص: 141 - 143.

<sup>2</sup> - عبد القادر لحسين، "محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و23 نوفمبر 2011، ص: 325.

<sup>3</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، 2009، ص: 151.

من خلال ما سبق تظهر أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء لما تتضمنه من دمج للمقاييس المالية والغير مالية في آن واحد، كما أنها تشمل أربع محاور رئيسية سيتم التعرض لها في النقطة الموالية.

### ثانيا: المحاور التفاعلية لبطاقة الأداء المتوازن<sup>1</sup>

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة محاور هي: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية، محور النمو والتعلم.

#### 1- المحور المالي

يهدف هذا المحور إلى التقييم والإجابة عن جملة من التساؤلات: هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟ وكيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟.

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع النشاطات أو الاستراتيجية "مثل رقم الأعمال، معدل النمو، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة" وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الاجمالي، القيمة المضافة الاقتصادية، المردودية ومعدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا.

#### 2- محور الزبائن

تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء الزبائن، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير

<sup>1</sup> - السعيد بريش، نعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها- دراسة حالة: ملينة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص- ص: 38-40.

بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل: كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟ وهل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟.

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء، معدل المردودات، رضا الزبائن ومعدل الوفاء لديهم.

### 3- محور العمليات الداخلية

يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الاستراتيجية، وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم ماهي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية والأساسية في المؤسسة؟، كيف يتم ترشيد التكاليف؟، ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟ وما هي العمليات التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة؟.

وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:

### 3-1- فرع الإبداع

يهتم بخلق منتجات، تخفيض التكاليف وتشجيع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة وعدد الرخص المودعة.

### 3-2- فرع العمليات

يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل مردودية المنتجات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل مردودية المنتجات، معدل المعيب، آجال تسليم المنتجات للزبائن، الأجل المتوسط لإنجاز طلبية وفترات عدم النشاط.

### 3-3- فرع ما بعد البيع

يكرس لتوفير الخدمات والمساعدات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة والساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

### 4- محور التعلم والنمو

يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل. يضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والجراءات.

كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد، الأنظمة والجراءات والطاقات الضرورية للتقدم الحقيقي في الأداء، ولملأ هذه الفجوة على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم.

ويسعى هذا المحور إلى تقييم: هل للمؤسسة القدرة على الابتكار؟ على التعلم؟ كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟.

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، انتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات؛ والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين تتوفر لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حُضيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة ومعدل الأجور المحتوية للمكافآت "سواء فردية أو جماعية".

يؤكد كل من "Nortan و Kaplan" أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسلي من أسفل إلى كأعلى، حيث تسمح جهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن وبالتالي يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين<sup>1</sup>.

بعد التعرض للمحاور الأربع المكونة لبطاقة الأداء المتوازن، لا بد من تناول مختلف المراحل المتبعة لإعدادها والمزايا الناتجة عن استخدامها.

### ثالثاً: إعداد بطاقة الأداء المتوازن ومزايا استخدامها

تؤثر بطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد، المكافآت والعلاقات داخل المؤسسة، ومن ثم يجب أن تأخذ إدارة المؤسسة في اعتبارها عند اعداد البطاقة ليس فقط الهيكل التنظيمي والنظم الموجودة، ولكن أيضاً تاريخ وأسلوب الادارة وثقافة المؤسسة. ويتم اعداد البطاقة وفقاً للخطوات التالية<sup>2</sup>:

- تحديد الاستراتيجيات وكيفية تحقيقها؛

- توضيح وترجمة الرؤية والاستراتيجية وتحديد عناصر النجاح؛

- وضع خطط العمل بناء على المستهدف والقيام بعمليات التوصيل والربط؛

- الاهتمام بالتغذية المرتدة والتعلم الاستراتيجي؛

- تقييم بطاقة الأداء للتأكد من صحة القياس ثم تشغيل البطاقة.

وللحصول على أقصى فائدة من بطاقة الأداء المتوازن ينبغي أن يتم اعدادها وفقاً لإرشادات خبراء في تطوير المقاييس، المبادرات والاستراتيجيات للتأكد من أنها تعكس استراتيجيات، أهداف ومؤشرات المؤسسة الخاصة مع توفير طريقة لتجميع وتلخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 40.

<sup>2</sup>- عبد القادر لحسين، مرجع سابق، 2011، ص- ص: 327- 328.

إن مزايا بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة، ويمكن اجمال أهمها بالآتي<sup>1</sup>:

- تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم؛
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تتمكن المؤسسة من خلال المحاور الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم؛
- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة ببرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو الزبائن، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والادارة على المدى البعيد؛

- مساعدة المؤسسات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء؛
- التغذية العكسية والتعلم للتقدم نحو الأمام؛ حيث أن اكتشاف الانحرافات بسرعة يمكن من التحديد المبكر، التصحيح وتحسين الاستراتيجيات عند الحاجة.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمسائل الاجتماعية، البيئية والمرتبطة بالأداء بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها. وقد أشار "Nortan و Kaplan" باختصار إلى الأمور الخاصة بالبيئة، الصحة والسلامة. ويرون أنه عندما تكون تلك الأمور حيوية للاستراتيجية الناجحة؛ فإن المؤسسة تعمل في ظل فرض أن "المؤسسة مواطن جيد" وتدخل تلك الأهداف في البعد الداخلي، وفي رأيهم أن المؤسسات التي تواجه عملياتها مخاطر بيئية تحتاج إلى الاستجابة

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، 2009، ص- ص: 153- 156.

لقوانين المجتمعات التي تعمل بها وتتشد تحقيق سمعة رائدة في الأداء البيئي لتعظيم قدرتها على تعيين العاملين، الاحتفاظ بالجيد من منهم والاحتفاظ بوجودها في المجتمع ومحاولة توسيع أعمالها<sup>1</sup>.

وبناء على هذه الانتقادات فقد شهدت بطاقة الأداء المتوازن تعديلات من طرف الباحثين من أجل ادماج البعد البيئي والاجتماعي فيها، وأطلق عليها مصطلح "بطاقة الأداء المتوازن المستدام".

### رابعاً: بطاقة الأداء المتوازن المستدام

يمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمؤسسة يهتمون بالأمور البيئية وهم: الإدارة، العاملين، الحكومة والمجتمع المحيط بالمؤسسة. ويركز كلا منهم على أنواع مختلفة من الأنواع البيئي، فالإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية بدون إعاقة الأداء المالي أو التشغيلي، ويهتم العاملون بالأحوال البيئية داخل المؤسسة، أما الحكومة فتهتم بالتأكد من مراعاة المؤسسة للوائح والقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمؤسسة رغم عدم تعديلها على أي قانون.

وتعد بطاقة الأداء المتوازن المستدام إطار قوي لإدارة وتقييم كلا من الأمور البيئية والاجتماعية بالإضافة للاقتصادية، ودمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

وهناك آراء متعددة في كيفية إدخال ودمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، فمنهم من يرى أن هناك ثلاثة امكانيات لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي<sup>3</sup>:

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة؛

<sup>1</sup> - عبد القادر لحسين، مرجع سابق، 2011، ص: 331.

<sup>2</sup> - نادي راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد 2، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، ديسمبر 2005، ص: 23.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 24.

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي؛

- إضافة محور خامس يأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

غير أن السيناريو الثالث هو الذي كان الأقرب إلى التنفيذ، وهو ما حدث فعلا سنة 2007 عندما أضاف كل من "Kaplan و Reisen De Pinho" محور الإدارة البيئية والاجتماعية إلى المحاور الأربعة الكلاسيكية، وهذا إيمانا منهما بأهمية هذين البعدين في عملية تقويم أداء المؤسسة. وبذلك تحولت تسمية هذه الأداة من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، وقد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة وذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام وعلى المدى الطويل<sup>1</sup>.

وقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمسة طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية والاجتماعية

في بطاقة الأداء المتوازن المستدام وهي<sup>2</sup>:

### 1- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية

بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية والتي تكون معرضة أكثر لأمر الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

### 2- بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية

يتم ادخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في المحاور الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة/ مستقبلية.

<sup>1</sup> - مراد كواشي، مرجع سابق، 2012 ص: 244.

<sup>2</sup> - نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، 2005، ص: 25.

### 3- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاعف

يتم إضافة محور خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المؤسسة ومن الممكن تطبيقه في المؤسسات المعرضة بدرجة كبيرة لأمر الاستدامة.

### 4- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية

وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالمحاور الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة، بينما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مبرجة لفكرة دراية المؤسسة بقوة الاستدامة.

### 5- بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة

وقد يطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدام في بعض أجزاء المؤسسة فقط، فهي تشغل بطاقة الأداء المتوازن لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.

إلى جانب بطاقة الأداء المتوازن المستدام يمكن للمؤسسة استخدام محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية لتقويم أدائها الشامل وذلك أنها تأخذ البعدين البيئي والاجتماعي في عملية التقويم.

### المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية

تعتبر المحاسبة اختصاصا مهتما بالقياس وفق مؤشرات محددة وكمية في أغلب الأحيان، ولغرض أن لا يكون الحديث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة مفهوما نظريا مجردا فقد طور المتخصصون في المالية والمحاسبة معايير يتم بموجبها قياس الأداء الاجتماعي بوحدات مالية ونقدية تبين الإنفاق والاستثمارات التي قامت بها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة تجاه مختلف أصحاب المصالح.

ومن المعلوم أن النظام المحاسبي للمؤسسة يوفر بيانات ومعلومات تفصيلية عن مجهودات ومنجزات الإدارة تستخدم أساساً لترشيد قراراتها الإدارية. وقد كانت المحاسبة الإدارية كحقل دراسي هي التي تهتم بتوفير مثل هذا النوع من المعلومات. أما اليوم فإن أغلب المؤسسات الكبيرة في العالم الغربي توجد لديها وحدات محاسبية متخصصة في تقديم التقارير والقوائم المالية ذات العلاقة بالأداء الاجتماعي لمختلف الجهات.

إن فئات أصحاب المصالح تحاول أن تجري تقييماً من خلال هذه التقارير والمعلومات المالية والمحاسبية عن أداء المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وكيف كان هذا الأداء متوازناً وشاملاً لأصحاب المصالح دون إهمال لفئة منها<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية

تعددت المفاهيم والتعاريف الخاصة بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية؛ حيث عرفت على أنها "مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمختلف المؤسسات، وتوصيل تلك المعلومات للفئات المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسات"<sup>2</sup>.

كما ينظر إليها على أنها " المحاسبة التي تقوم بقياس وتقييم الأحداث الاجتماعية والاقتصادية معا سواء للحكومات وللمشروعات، على اعتبار أن المحاسبة التقليدية هي التي تقوم بقياس الأحداث الاقتصادية فقط"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص: 110.

<sup>2</sup> - يوسف بوخلخال، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية (الإفصاح المحاسبي)"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص: 02.

<sup>3</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، 2008، ص: 30.

يبرز من التعريفين السابقين مدى اهتمام محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقارير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع.

وتقوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية على الافتراضات التالية<sup>1</sup>:

- أن المؤسسة لها التزامات تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ولأطراف متعددة في المجتمع؛ وعليه تقبل هذه الالتزامات والوفاء بها؛
- أن الموارد المتاحة للمجتمع نادرة ومحددة، لذلك يتوجب استثمارها بفاعلية وبما يؤدي إلى تحقيق عائد اجتماعي مقبول من مثل هذه الاستثمارات؛
- لا توجد موارد مجانية يمكن استغلالها دون أضرار كالماء والهواء فهي موارد نادرة يتوجب على المؤسسات تعويضها للمجتمع؛
- من حق المجتمع على المؤسسة الاطلاع على ما تقوم به من أعمال، وخاصة في الإطار الاجتماعي من خلال مبدأ الإفصاح المحاسبي.

اهتمت محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية بقياس الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف كإفصاح عن إجمالي أنشطة المؤسسة وتقويم أدائها الشامل.

### ثانياً: أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية

تهدف محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية لتحقيق جملة من الأهداف أهمها<sup>2</sup>:

- تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة التي لا تشمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمؤسسة، وإنما أيضاً تتضمن عناصر التكاليف والمنافع الخارجية

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص- ص: 111 - 112.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص: 03.

(الاجتماعية) والتي لها تأثير على فئات المجتمع، وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في

مجال قياس الأداء الاجتماعي لمختلف المؤسسات، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي؛

- تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة؛ وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت استراتيجية المؤسسة وأهدافها

تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المؤسسة بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من

جهة أخرى. وتمثل العلاقة بين أداء المؤسسات الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهرى لهذا

الهدف، ويرتبط هذا الهدف أيضا بوظيفة القياس المحاسبي؛

- الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية "أثر قرارات المؤسسة على

تعليم وصحة العاملين، تلوث البيئة واستهلاك الموارد"، ويظهر هذا الهدف ضرورة توفير البيانات الملائمة

عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضا إيصال هذه

البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حد سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامه

المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من

وجهة نظر المجتمع، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الاتصال المحاسبي.

ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها سابقة الذكر لا بد لها من قياس المسؤولية الاجتماعية

والبيئية والتي يفترض أن يغطي محورين: المصلحة الاقتصادية للمؤسسة ونطاق تأثيرها الاجتماعي

الإيجابي على مختلف الجهات. كما أنه يمتد ليشمل ما يترتب عن المعاملات المالية للمؤسسة من آثار

جانبيهة تنعكس في ظاهرة العناصر الخارجية التي تتبلور في التكاليف والمنافع الاجتماعية، وهذا يعني

امتداد قياسات هذه المسؤولية بمعايير مالية ومحاسبية إلى مختلف الأطراف<sup>1</sup>.

إلا أن قياس المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة ليس بالأمر السهل، فهي تواجه مشاكل

عديدة سيتم التعرض لها في النقطة الموالية.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، 2008، ص- ص: 110 - 111.

ثالثاً: مشاكل محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية

إن التحدي الذي يواجهه مصممي التقارير الاجتماعية هو صعوبة فصل التكاليف الاجتماعية عن التكاليف الاقتصادية، فالتشابه بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية نابع من طبيعة نشاط المؤسسة الذي يؤدي إلى مشاكل كيفية القياس لكل نشاط بشكل مستقل. وإذا كانت مشكلة التداخل بين التكاليف الاجتماعية والاقتصادية تمثل أهم مشكلة للمحاسبة الاجتماعية، فإن هناك مشاكل أخرى على مستوى القياس المحاسبي الاجتماعي من جهة ثانية<sup>1</sup>.

وهنا يمكن القول بأن أهم مشاكل القياس المحاسبي الاجتماعي أثناء قيام المؤسسة بمسك محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية تتمثل في ما يلي<sup>2</sup>:

1- مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية على مستوى المؤسسة

تكمن هذه المشكلة في تفسير ماهية التكاليف الاجتماعية، حيث هناك وجهتي نظر متعارضتين، الأولى اقتصادية والثانية محاسبية. فالاقتصاديون يرون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في المساوئ التي يتحملها المجتمع نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، كالتلوث الناتج عن النواتج الكيميائية أو دخان المصانع أو أي مواد ضارة أخرى، وبالتالي فإن هذه التكاليف يتحملها المجتمع وليس أصحاب المؤسسة. في حين يرى المحاسبون أن التكاليف الاجتماعية تتمثل في الأعباء المالية التي تتفققها المؤسسة ولا يتطلبها نشاطها الاقتصادي، فضلاً عن عدم حصول المؤسسة على أية منفعة أو عائد اقتصادي مباشر مقابل هذه التكاليف، بل يتم إنفاقها نتيجة لالتزام المؤسسة ببعض المسؤوليات الاجتماعية لقوانين تفرضها الحكومة.

<sup>1</sup> - محمد عجيلة، عبد الرحيم شنيعة، "فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال - مفاهيم وأسس"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص: 14.

<sup>2</sup> - سعدون مهدي الساقى، عبد الناصر نور، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، المؤتمر الدولي حول التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص- ص: 199-200.

## 2- مشكلة قياس العوائد الاجتماعية على مستوى المؤسسة

تتعمق مشكلة قياس العوائد الاجتماعية وتأخذ أبعادا أكثر من مشكلة قياس التكاليف الاجتماعية، نظرا لكونها تتحقق لأطراف قد تكون من خارج المؤسسة كالمستهلكين أو الزبائن أو البيئة المحيطة، أو قد تكون من داخل المؤسسة كالعاملين أو لكل الأطراف في آن واحد سواء داخل أو خارج المؤسسة، وذلك حسب الأنشطة الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة، هذا فضلا عن أن العديد من العوائد الاجتماعية قد يصعب قياسها نقديا بصورة مباشرة، وخاصة بالمقاييس المحاسبية التقليدية المتعارف عليها وتكون بعيدة عن التقدير الشخصي، الأمر الذي يقلل درجة الثقة في النتائج إلى حد كبير. وكل ذلك في الأصل يرجع إلى أن العوائد الاجتماعية قد تكون في صورة سلوكية تؤثر على النواحي النفسية أو المعنوية فتؤدي إلى حالة من الرضا لدى الأفراد عن المؤسسة ينعكس أثره بالتالي مرة أخرى على المؤسسة في صورة إمداد المجتمع له بالموارد اللازمة أو خلق أسواق جديدة لمنتجاته أو تتدفق الاستثمارات عليه بشكل أفضل من غيره. ولا شك أن هذه الظواهر غير كمية ويصعب قياسها بالوحدات النقدية مباشرة. فمثلا كيف يمكن قياس القيمة النقدية للمنفعة التي يحصل عليها أفراد البيئة المحيطة نتيجة تقليل الضوضاء الناتجة عن الآلات أو الحد من تلوث البيئة الناتج عن عمليات التشغيل، أو قيمة الانطباع الحسن المتولد من المستهلكين تجاه المؤسسة، الأمر الذي حذا بكثير من الكتاب والباحثين إلى تجاهل العوائد الاجتماعية والاكتفاء بقياس التكاليف الاجتماعية.

## 3- مشاكل خلق المعايير الاجتماعية الملائمة للقياس المحاسبي

تعرف عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي لأية مؤسسة بأنها عناصر التكاليف الناشئة عن التزام المؤسسة بمسئولياتها الاجتماعية، وقد يسهل على الباحث للوهلة الأولى تحديد عناصر تكاليف الأداء الاجتماعي ولكن المشكلة تكمن في كيفية قياسها وكيفية مقارنتها بالمنفعة الاجتماعية التي يمكن للمؤسسة اكتسابها نتيجة هذه التضحية والتي تتبع من تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باعتبارها النشاط

المسبب لعملية الاتفاق وبالتالي في حدوث عناصر التكاليف الاجتماعية، فهي في ذاتها مفهوم غير محدد وليس هناك إجماع على تعريفه وإبعاده بشكل نهائي من وجهة النظر العملية. وهذا يعني عدم القدرة على تحديد مفردات أو عناصر التكاليف الاجتماعية المتولدة من تلك المسؤولية بشكل دقيق. وهذا مما ينعكس على حصر وقياس هذه العناصر من خلال التقرير بشكل مناسب تماما. وإضافة إلى ذلك ما يواجهه مصممي التقارير الاجتماعية من صعوبة فصل التكاليف الاجتماعية والاقتصادية، فالتشابك الموجود بين مختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية يولد صعوبة الفصل.

وتواجه المؤسسات الكثير من الصعوبات عند قياس التكاليف الاجتماعية خلال مدة معينة وتحديد علاقتها بالمنافع والعوائد الاقتصادية المتولدة عن هذه التكاليف خلال نفس المدة، بهدف إعداد التقرير المفرز بالأرقام لبيان الربح الذي يتحقق في نهاية الفترة التي تمت فيها عملية القياس، فمثلا التكاليف الاجتماعية الخاصة بمساهمات وتبرعات المؤسسة الثقافية والتعليمية في المجتمع، وتكاليف برامج محو الأمية لأفراد المجتمع تسهم في ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي لأفراد المجتمع، إلا أن منافع وعوائد تلك التكاليف لا يمكن قياسها في المدى القصير. وكذلك إذا أخذنا التكاليف الاجتماعية المتعلقة بإزالة التلوث المائي أو التكاليف المتعلقة بنقاء هواء المجتمع من التلوث أو تكاليف برامج توعية الأفراد بأهمية المحافظة على موارد وطاقات المجتمع وان كان لها عوائد اجتماعية كالارتقاء بالمستوى الصحي لأفراد المجتمع والمحافظة على موارد وطاقات المجتمع، إلا أن هذه المنافع والعوائد من الصعوبة إخضاعها للقياس النقدي على المدى القصير... الخ. ولهذا فإن أهم مشاكل التقرير المحاسبي للنشاط الاجتماعي تتبلور في مشكلة الوقوف على أسلوب وطريقة التقرير الاجتماعي ومشكلة استحداث قواعد محاسبية للاتصال المحاسبي والاجتماعي وصولا إلى مشكلة استحداث المعايير الملائمة لإعداد القوائم الاجتماعية. بعد التعرض لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية كأداة لتقويم الأداء الشامل وإظهار المشاكل التي تواجهها، سيتم الانتقال لأداة أخرى وهي "نموذج سكانديا نافيقاتور".

المطلب الثالث: أنموذج سكانديا نافيفاتور

قدم هذا الأنموذج أدفينسون "Edvinson" سنة 1997 في مؤسسة "سكانديا"، وهي إحدى مؤسسات التأمين الرائدة في السويد بصفته مدير رأس المال الفكري بها<sup>1</sup>.

أنموذج "سكانديا نافيفاتور" مستمد أساسا من مفهوم رأس المال الفكري ويأخذ في الاعتبار جوانب

الأداء

المجتمعي "البيئي"، وبشكل أدق التي تتعلق بالعاملين والزبائن من خلال سلسلة من المؤشرات الرئيسية<sup>2</sup>.

يتم تصميم لوحة القيادة لـ "سكانديا نافيفاتور" على أساس سلسلة قيمة غير ملموسة لإدارة رأس

المال الفكري، فهو يتعلق بتقييم رأس المال البشري وتنظيمه في إطار خلق القيمة.

ويستند هذا الأنموذج إلى نظرية النمو الداخلي التي تعتبر عوامل أخرى غير رأس المال والعمل

كمصدر للنمو مثل الابتكار أو التدريب. بالإضافة إلى نظرية عامل النمو المتبقي الذي يحل ما إذا كانت

المهارات المطورة داخل المؤسسات تعزز نموها<sup>3</sup>.

يصف "سكانديا نافيفاتور" العناصر التي تسهم في خمسة وجهات نظر مختلفة، وغالبا ما يشار

إلى موارد رأس المال الفكري باسم محركات الأداء، مما يشير إلى وجود علاقة سببية بين هذه الموارد

وخلق القيمة<sup>4</sup>.

يوضح الشكل رقم (03) أنموذج سكانديا نافيفاتور:

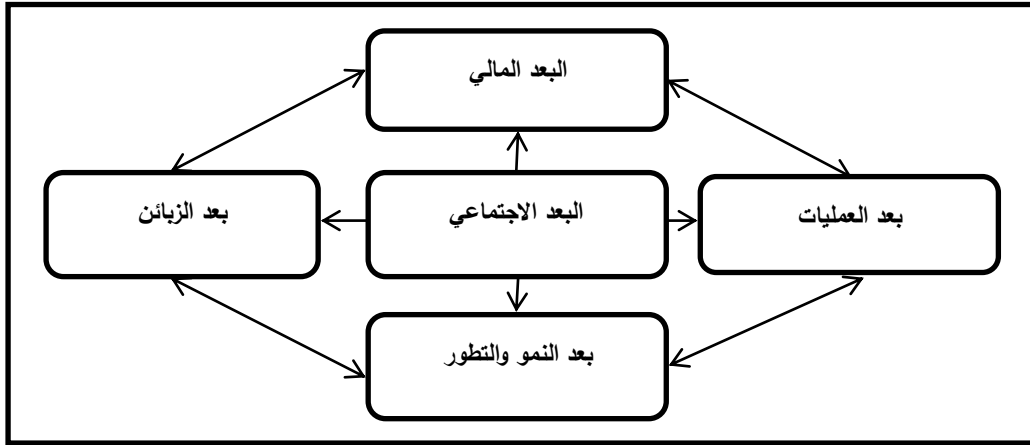
<sup>1</sup>– Grégory Wegmann, "Comparaison balanced scorecard navigator. Bouton O. Et chernet D. Indicateurs et tableaux de bord", Anfor editions, 2008, p: 06.

<sup>2</sup>– Nathatie Crutzen, Didier Van Caillie, "le pilotage et la mesure de l'empreinte sociétale de l'entreprise grâce à la balanced scorecard : entre adaptation et évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton", école de gestion, université de Liège, Belgique, Nov 2007, p :07.

<sup>3</sup>– Grégory Wegmann, op-cit, 2008, p: 05.

<sup>4</sup>– Sulanjaku Marsel, "the contribution of Skandia Navigator in intangibles measurements –An Albanian case approach", international journal of economics, commerce and management, vol 2, United Kingdom, 11/11/2014, p: 03.

الشكل رقم (03): أنموذج "سكانديا نافيكاتور"



المصدر:

Grégory Wegmann, Comparaison de deux modèles complémentaires de tableaux de bord stratégiques : un modèle nord-américain et un modèle Suédois, IX<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique "perspectives management stratégique", Montpellier, 24- 25- 26 Mai 2000, p : 12.

كما حاول الباحث "Martory" تطوير هذا الأنموذج بإدماجه ضمن مراقبة التسيير، معتبرا مراقبة التسيير الاجتماعية إحدى مكونات نظام مراقبة التسيير، وكان هدف هذا الباحث مساعدة المؤسسة في قيادة أدائها الاقتصادي والاجتماعي في آن واحد، وانطلق من فرضية تتلخص في إمكانية الحكم على الأداء الاجتماعي على المدى القصير بقياس الفعالية والكفاءة، وعلى المدى البعيد بالحكم على جودة الاستثمارات الاجتماعية التي قامت بها المؤسسة، وفي هذا السياق اقترح قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة بمجموعة من المؤشرات أهمها: السياسة الاجتماعية للمؤسسة، سياسة الأجور، المناخ الاجتماعي، التصرفات الاجتماعية للأفراد، العلاقات الثنائية بين العمال والإدارة، صورة وسمعة المؤسسة من الداخل والخارج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - امحمد فرعون، "الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر"، مذكرة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص: 55.

### خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء مفهوماً شاملاً الأبعاد، فهو لا يعكس فقط الجانب الاقتصادي بل يمتد إلى العديد من الجوانب الأخرى كالتنظيمية "المتعلقة بالطرق المعتمدة في المجال التنظيمي"، والاجتماعية "التي تعكس مدى تحقيق رضا جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة".

ويختلف مستوى الأداء المحقق من طرف المؤسسة بين البارز المتميز، الجيد جداً، الجيد الغير مستقر، المعتدل، الضعيف ذي المشاكل المالية الخطيرة والمتأزم الغير كفاء تماماً.

تقيس المؤسسة مستوى أدائها من خلال إجراء عملية تقويم للحكم على النتائج المحققة مع ما تم التخطيط له مسبقاً، وذلك بدءاً بجمع المعلومات اللازمة لحساب مؤشرات النشاط ثم تحليلها ودراساتها للتأكد من ملاءمتها لهذا الغرض، بعدها القيام بعملية التقويم بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة يعتمد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة وتصحيح الانحرافات في حالة وجودها.

عكس ظهور مفهوم التنمية المستدامة ثلاث أبعاد في المؤسسة من خلال تسليط الضوء على ثلاثة أهداف رئيسية: اقتصادية، اجتماعية وبيئية، وفي هذا السياق ظهر مفهوم الأداء الشامل كهدف متعدد الأبعاد، عرّفه العديد من الباحثين على أنه الأداء الذي يجمع الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي في آن واحد، والذي يمكن للمؤسسة من خلاله الحكم على الوضع الحقيقي للمؤسسة، وذلك عن طريق قياسه بالاعتماد على المؤشرات المناسبة أو مختلف الأدوات والأنظمة كبطاقة الأداء المتوازن، المحاسبة الاجتماعية وأنموذج سكانديا نافيكاتور.

إن سعي المؤسسة لتحسين أدائها الشامل يفرض عليها ضرورة الاهتمام برأس مالها الفكري من خلال الاستثمار في العقول الموجودة عندها، تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها وتحسين علاقاتها بزيائنها وهو ما سيتم التعرض له في الفصل الثالث.



# الفصل الثالث

## أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الشامل

تمهيد

المطلب الأول: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاقتصادي

المطلب الأول: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على وظيفت الإبداع

المطلب الثاني: أثر رأس المال الرهوني على تحسين الإنتاج وكسب ولاء الزبون

المطلب الثالث: أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الاقتصادي

المبحث الثاني: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاجتماعي

المطلب الأول: تدريب رأس المال البشري لتحسين ظروف العمل ومواجهت

ضغوطاته

المطلب الثاني: استخدام العلاقات مع الزبائن في تحسين الأداء الاجتماعي

المطلب الثالث: الإبداع التكنولوجي لتحسين الأداء الاجتماعي

المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء البيئي

المطلب الأول: تأهيل رأس المال البشري لتحسين الأداء البيئي

المطلب الثاني: استراتيجيت إدارة العلاقات مع الزبائن ضمن وظائف التنمي

المستدامت

المطلب الثالث: تكنولوجيا الإنتاج الأنظف كأداة لرفع الأداء البيئي

خلاصة الفصل

### تمهيد

يعتمد تحسين الأداء الشامل على مدى قدرة المؤسسة في إدارة رأس مالها الفكري -الذي يعتبر أساس الابداع وسر النجاح- بالمستوى الذي يرضي الزبون من أجل ضمان البقاء والتميز في مختلف المجالات، وهذا بدوره مرتبط بشكل مباشر بما تقدمه من منتجات، خدمات ذات جودة عالية وتحقيق معدلات الأداء المرتفع، خاصة وأن الجودة والأداء أصبحتا عبارتين لصيقتين ببعضهما البعض.

لذلك أصبحت المؤسسات تتنافس من خلال الأفراد لأن النجاح الدائم والمستمر يعتمد على الثروات الفكرية، المهارات، الأفكار الابداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية والاستثمار فيها لاستخلاص أقصى قيمتها وتنميتها لتحسين الأداء الشامل.

سيتم من خلال هذا الفصل التعرض لأثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الشامل من خلال التطرق بداية إلى أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاقتصادي، ثم أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاجتماعي، ثم الانتقال إلى أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء البيئي. وذلك من خلال المباحث التالية:

✓ أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاقتصادي؛

✓ أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاجتماعي؛

✓ أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء البيئي.

المبحث الأول: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاقتصادي

إنّ رغبة المؤسسة في تحسين أدائها الاقتصادي يجعلها تسعى دوماً إلى إتباع العديد من الاستراتيجيات بغية التجديد والتنويع؛ وكل ما يتعلق بكسب رضا الزبون وتحقيق ولائه للمؤسسة. ويمكن ذكر أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال عرض أثر كل مكون من مكوناته على حدا.

وقصد توضيح ذلك أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- أثر الاستثمار في رأس المال البشري على وظيفة الابداع؛
- أثر رأس المال الزبوني على تحسين الانتاج وكسب ولاء الزبون؛
- أثر رأس المال الهيكلية على تحسين الأداء الاقتصادي.

المطلب الأول: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على وظيفة الابداع

يلعب رأس المال البشري دوراً هاماً في تحسين الأداء الاقتصادي وذلك من خلال الاهتمام به، تدريبه والاستفادة من أفكاره وابداعاته.

أولاً: السياق النظري لرأس المال البشري

اقتصر اهتمام الاقتصاديين قبل عقد الستينيات من القرن الماضي على رأس المال المادي باعتباره أساساً للنمو والتنمية الاقتصادية، ومع تطور الدراسات الاقتصادية والمفاهيم، ظهرت أهمية رأس المال البشري، واعتبر حجر الأساس في كل تنمية، لكونه المسيطر على رأس المال المادي. هذا ما دفع إلى زيادة الاهتمام بتنميته بالوسائل المختلفة، كالتعليم والتدريب. إلا أن ظهور التنمية البشرية والتنمية المستدامة وما صاحبهما من تطورات على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية أدى إلى ضرورة العناية أكثر برأس المال البشري ليوكب هذه التطورات، وليكون قادراً على الإيفاء بمتطلبات التنمية المستدامة.

## 1- مفهوم رأس المال البشري

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها نشاطها، وخاصة تلك التي تتمتع بالخبرات، القدرات والمؤهلات، والتي تعتبر عنصر مهم للمؤسسة. ويعرف رأس المال البشري على أنه:

- "المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون؛ بضمنها المهارات، الخبرات والابتكارات"<sup>1</sup>.
- "المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الإنسان أو يكتسبها، والتي من شأنها أن تمدد بمزايا اجتماعية، اقتصادية وشخصية، وتحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي"<sup>2</sup>.
- "المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير تلك التي يعمل بها"<sup>3</sup>.
- "مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه إلى المؤسسة مثل التعليم والتدريب في الوظائف السابقة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري، وهذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي إلى إحداث تأثيرات إيجابية وتحقيق التقدم المهني وتؤدي إلى زيادة قيمة الفرد في نظر إدارة المؤسسة"<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 561.

<sup>2</sup> - نادية إبراهيمي، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص: 04.

<sup>3</sup> - سهام جولي، موسى بونوير، "ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 03.

<sup>4</sup> - حسين حساني، عبد الغني حريري، "مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 03.

ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري على أنه " الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب

الإنسان على نحو يمكنه من زيادة الإنتاجية"<sup>1</sup>.

وتتبع قيمة رأس المال البشري من ثلاثة عناصر تتمثل في الآتي<sup>2</sup>:

- الكفاءة: تولد القيمة من خلال المعارف، المهارات، المواهب، القدرات والمعرفة الفنية.

- الموقف: ويتضمن القيمة الناتجة عن سلوك العاملين في مكان العمل.

- خفة الحركة الابتكارية: تتمثل في القدرة على الابتكار والتكيف مع مواجهة تغيرات البيئة التنافسية.

من خلال ما سبق يتضح أن رأس المال البشري عبارة على مجموعة المهارات المعرفية والتقنية

المكتسبة من خلال التعليم والخبرة التي لا يمكن تقليدها أو نسخها، ولها دور جد هام في تحقيق نجاح

المؤسسة من خلال تحسين الأداء، الإبداع والتميز.

ويتمثل الاستثمار في رأس المال البشري فيما يلي<sup>3</sup>:

- التعليم والتدريب؛

- إدارة العاملين المتفوقين؛

- التعلم عن بعد لضمان استمرارية التعلم؛

- تطوير الموارد البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية؛

- إدامة قابليات الموارد البشرية؛

- رفع معنويات العاملين؛

- التركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من دورانهم ويعمق ولائهم والتزامهم؛

<sup>1</sup>- رباح عرابية، حنان بن عوالي، "ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 09.

<sup>2</sup>- Jose Maria deiz and others, "Intellectual capital and value creation in spanish firms, journal of Intellectual capital", vol 11, n° 3, 2010, p: 350.

<sup>3</sup>- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص: 344.

بالإضافة إلى أن إنتاج وابتكار وسائل وطرق تكفل تطوير نوعية التعليم وتحسينه مما يؤدي إلى

تبلور مسار الحداثة والتميز والإبداع<sup>1</sup>.

## 2- خصائص رأس المال البشري

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- يتكون رأس المال البشري من أجزاء موروثية وأخرى مكتسبة مقابل نفقات ومجهودات؛

- اكتساب رأس المال البشري يحتوي تكاليف مباشرة: الاستثمار في الموارد البشرية وتكاليف الفرصة المناسبة في الوقت المناسب؛

- هذا الشكل من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يملكونه؛

بالإضافة إلى<sup>3</sup>:

- عدم إمكانية استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك، حيث يمكن فقده لمجرد موت صاحبه، وهذا ما يفسر زيادة الخطر في الاستثمار البشري؛

- يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتاً طويلاً مقارنة بالوقت المستغرق في رأس المال المادي.

## 3- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري

إن التطور التكنولوجي، الاقتصادي والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج، ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات وزيادة حدة المنافسين، برزت الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية من خلال

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في غدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010، ص: 171.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص-ص: 128-129.

<sup>3</sup> نادية ابراهيمي، مرجع سابق، ص- ص: 5-6.

الرشد في تخطيط قوى العمل، ربطها باحتياجات المؤسسة، حسن توزيعها، تقليل الفاقد في عنصر الزمن، تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل، زيادة الرضا الوظيفي، القضاء على نمطية العمل وزيادة فعالية برامج التدريب ومن ثم توافر التنسيق الفعال في الوحدة الإنتاجية وهي أمور تؤدي إلى تحقيق فاعلية المؤسسات وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

إضافة إلى أن عملية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التركيز على تعليمه للحصول على معرفة تتركز قيمتها في كونها أساس أنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار، المعلومات، المفاهيم الأساسية واستخدامها بغرض التحسين المستمر، إنتاج عمليات جديدة مختلفة، إبداعات، منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل. وعلى هذا الأساس أصبحت المعرفة مصدر القوة والجودة، ومن ثم فإن التنافس على تلك المعرفة والسيطرة عليها هي في قلب التنافس بين المؤسسات<sup>2</sup>.

وفي ظل هذا الاتجاه كان اللجوء للاستثمار في رأس المال البشري أهم سبل تحقيق التفوق التنافسي، ويعتبر رأس المال البشري في هذا العصر -عصر المعلومات- الثروة الحقيقية للأمم وأساس العملية التنافسية الاقتصادية باعتباره أساس الإبداع والابتكار<sup>3</sup>.

ويمكن حصر أهميته في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- إن إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخيرة هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته وتوظيف نتاجاته؛
- رأس المال البشري هو أساس الإبداع والابتكار والتي تعتبر أساس المنافسة؛

<sup>1</sup> - جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 165.

<sup>2</sup> - حسين حساني، عبد الغني حريزي، مرجع سابق، ص: 06.

<sup>3</sup> - امحمد فرعون، محمد إلفي، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 07.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 07.

- العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية؛
- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر الاستدامة في التنافسية الاقتصادية؛
- توصيل ونقل خبرات، علوم، معارف وثقافات الشعوب الأخرى وانتقاء الأفضل والصالح لخدمة المجتمع.

### ثانياً: الإطار العام لوظيفة الابداع

يمثل الابداع أساس النجاح والتفوق للمؤسسات في عصرنا الحاضر نظراً لكونه الأساس في رضا الزبائن وتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم للجديد والمفيد، سيما أنّ هذه الحاجات والمتطلبات متغيرة بتغير الأذواق والرغبات والتطلعات الجديدة، وتغزو المؤسسات المبدعة الصدارة في النمو؛ إذ بفضلها تستطيع تحقيق نتائج طيبة في معاملات السوق والمنافسة.

### 1- مفهوم الابداع

يختلف مفهوم الابداع باختلاف جهات نظر الباحثين، والتداخل بين مصطلحات الابداع والمصطلحات الشبيهة الأخرى. وأعطيت له العديد من التعاريف منها "إحداث شيء جديد على غير مثال سابق"، "إنتاج شيء جديد لم يكن موجوداً من قبل على هذه الصورة"<sup>1</sup>. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ الابداع هو قدرة الفرد على خلق شيء جديد غير موجود سابقاً.

<sup>1</sup> - جمال خير الله، الابداع الإداري، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009، ص: 06.

## 2- خصائص الابداع

يتميز الابداع بمجموعة من الخصائص أهمها<sup>1</sup>:

- **الجدية والحدائثة:** حيث أن المنتج الابداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها المنتج الابداعي؛
- **المنفعة أو القيمة:** أي أنه يجب أن يكون المنتج الابداعي ذا قيمة ومنفعة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل؛
- **التكامل أو الترابط:** حيث يشترط في المنتج الابداعي أن يتصف بوضوح أبعاده، مكوناته والتكامل فيما بينهما لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- **التراكمية:** بحيث يكون الابداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الابداع؛
- **المواءمة الزمنية:** يعني ذلك تقديم المنتج الابداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت الغير ملائم، فلذلك من شروط الابداع أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه المؤسسات.

## 3- خطوات عملية الابداع

هناك نماذج اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل وخطوات العملية الابداعية أهمها النموذج الذي اقترحه الكاتبان "كرايتنر وكينيكي" **KREITNER ET KINICKI** ومضمونه أن عملية الابداع

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، سارة حليمي، "أثر تطبيق ادارة المعرفة على وظيفة الابداع في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص-ص: 08-09.

تتضمن المراحل الخمس التالية<sup>1</sup>:

- **الإعداد:** تتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها لتمكين الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والاحساس بها؛
- **التركيز:** في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وتفكيره على حل المشكلة؛
- **الاحتضان:** هنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات؛
- **الالهام:** بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء؛
- **الاثبات، التحقق:** إعداد العمليات بكاملها من أجل اثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها.

### ثالثاً: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري ووظيفة الإبداع في المؤسسة

يمثل الاستثمار في رأس المال البشري أحد المقومات الأساسية في تحريك، صقل، صيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية، العملية، الفنية والسلوكية، ومن ثم فهو وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل والانتاج، وهو أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والانتاج<sup>2</sup>.

ويعتبر المورد البشري الحاضنة الأساسية للإبداع من خلال مشاركة أفكار الأفراد وتشجيعهم من خلال تشكيلها على شكل مشاريع ونماذج<sup>3</sup>.

ويشكل الإبداع وسيلة هامة لتحقيق الميزة التنافسية في زمن يزداد فيه التقليد بسرعة كبيرة ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت المؤسسة تُثمن رأس مالها البشري، فاستثمار العنصر البشري يعني تثمين نشاطه

<sup>1</sup> - سعد مرزوق، مصطفى بونس، "دور ابداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 09.

<sup>2</sup> - زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011، ص-ص: 334-335.

<sup>3</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص: 344.

واستغلال أفكاره التي قد تأتي بالجديد المبتكر للمؤسسة أو تحديث أساليب العمال والانتاج والادارة بها. فالمؤسسات التي تمتلك رأس مال بشري تكون لها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخلها، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء،<sup>1</sup> ومن أجل الوصول إلى مؤسسات ناجحة وضمان بقائها واستدامتها لابد أن لا تقف عند الكفاءة الانتاجية بل يجب عليها البحث عن عنصر الابداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة وكفوة للزبائن.

لذلك يعتبر رأس المال البشري عنصر الابداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق. فاعتماد المؤسسات على الابداع يؤدي دورا إيجابيا على مستوى نشاطها وحياتها واستمراريتها لا سيما في الوقت الحاضر، ولكي تصل إلى التفوق المؤسسي لا بد لأي مؤسسة أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب رأس مالها البشري فيها لأنه يعتبر أهم العوامل المؤثرة في بلوغها الابداع والتفوق المؤسسي، ولكي تصل إلى ذلك لا بد من عمل ما يلي:

- تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية والفكرية والفنية، المهارات، التفكير الخلاق، الدوافع الداخلية والخارجية للمؤسسات؛

- استثارة التفكير الابداعي في كل مستويات المؤسسات؛

- التجديد والأصالة لعنصر رأس المال البشري.

لذلك يعتبر رأس المال البشري العنصر الإبداعي في أداء أعمال المؤسسات مما قد يوصلها إلى التفوق على مختلف الأصعدة المحلية والعالمية، ولكي تكون المؤسسة مبدعة لابد عليها أن تعتمد على الأفكار الابداعية التي تنبثق من كل مستوياتها المختلفة، إلى جانب الاعتماد على رأس مالها الزبوني في تحسين الانتاج وكسب ولاء الزبون.

<sup>1</sup> - سعد مرزق، مصطفى يونس، مرجع سابق، 2011، ص: 09.

المطلب الثاني: أثر رأس المال الزبوني على تحسين الانتاج وكسب ولاء الزبون

إنّ رغبة المؤسسة في تحسين أدائها الاقتصادي يجعلها تسعى دوماً إلى التنوع والتجديد في المزايا التنافسية وإتباع العديد من الاستراتيجيات؛ خاصة فيما يتعلق بتحسين الانتاج وكسب رضا الزبون وتحقيق ولاءه للمؤسسة.

أولاً: أثر رأس المال الزبوني على تحسين الانتاج

يسهم رأس المال الزبوني في تحقيق التفرد بالأداء عن طريق استفادة المؤسسة من علاقاتها بزبائنها في تحسين الإنتاج وجودته؛ وذلك من خلال اقتناص معرفتهم وأفكارهم والتي تؤدي إلى تطوير المنتجات وتمييزها مقارنة بالمنافسين.

وضمن هذا الإطار؛ فإنّ الزبون يعتبر مصدراً أساسياً من مصادر المعرفة، حيث أنّ هذا المصدر في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون المُمثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه. فالإلى جانب أنّ حاجاته تُمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات المؤسسة، فإنّ التغيرات في السوق يمكن رصدها وبشكر مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون<sup>1</sup>.

لذلك تقوم العديد من المؤسسات بتطبيق وتطوير إدارة علاقة الزبون من أجل محاولة التعرف على الزبائن وتطوير علاقاتها معهم؛ متأملة في ذلك زيادة رضا الزبائن وولائهم من خلال التبادل المستمر للبيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين. وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين؛ يتعلق الأول بالمعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بها ويريد شراءها، أما الثاني فيتمثل في المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والتي يمكن استخدامها الزبون في اتخاذ لقرار الشراء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، 2008، ص- ص: 69- 70.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 69.

ويعتبر الاتجاه الأول الاتجاه الأهم الذي تركز عليه المؤسسة من أجل تحسين وتطوير خدماتها ومنتجاتها من خلال إقامة العلاقات مع الزبائن، والاستفادة من أفكارهم لتتجاوز مع رغباتهم، مما يجعلها في موضع تنافسي استراتيجي أفضل في السوق قياساً بغيرها من المنافسين؛ لذلك تتجه أغلب المؤسسات إلى ربط إنتاجها بالزبائن من خلال هذه العلاقات<sup>1</sup>؛ وإدارة المعرفة التي يمتلكونها والتعلم منهم وفهم حاجاتهم<sup>2</sup>، فالزبون الراضي وذو الولاء يشارك المؤسسة في تحقيق نجاح المنتجات الجديدة، وتقديم أفكار خاصة في المراحل المبكرة لابتكار السلع الجديدة<sup>3</sup>، وذلك من خلال:

### - الزيارات المفتوحة

تسهم الزيارات المفتوحة للمؤسسة والمدرجة في إطار توطيد العلاقات مع الزبائن<sup>4</sup>؛ السماح لهم بالدخول للمؤسسات والتحاور مع الباحثين والمصممين والمهندسين فيها من أجل الاستفادة من معارفهم وأخذ رغباتهم وآرائهم في عملية تطوير المنتجات<sup>5</sup>.

### - الاستثمارات الكتابية

وتعد الأسلوب الرسمي الأكثر استعمالاً للاستماع إلى الزبائن. وتكمن قوتها في جمع التغذية المرتدة من عدد كبير من الزبائن في استمارة يمكن معالجتها بسهولة؛ حيث تمكن المؤسسة من التعرف على رغبات الزبائن وعمليات التحسين اللازمة واستقصاء معلومات إضافية في العمق<sup>6</sup>؛ مما يجعل

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص - ص: 69 - 70.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2005، ص: 140.

<sup>3</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، 2008، ص: 70.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في: فن البيع - التفاوض، تخطيط الحملات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2003، ص - ص: 131 - 132.

<sup>5</sup> - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، 2008، ص: 70.

<sup>6</sup> - دانييل م. ستويل، ترجمة: أسعد كامل الياس، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل: أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002، ص - ص: 100 - 101.

المؤسسات - التي تطبق هذه الأفكار والمعلومات بدقة- تحقق إنتاج جيد بجودة عالية ويلقى إعجاب الزبون ورضاه من جهة، وتتفوق بأدائها المتميز من جهة أخرى.

### - الاتصالات الهاتفية

تحظى الاتصالات الهاتفية بمعدل ردود أعلى مما تحظى به الاستثمارات الكتابية، لأن حجم ممثلي الزبائن يمكن أن يكون أصغر، والنتائج يمكن أن تكون أكثر تمثيلاً لمجموع السكان.

وتمكن الاتصالات الهاتفية من تعريف متطلبات الزبائن وجمع التغذية المرتدة. حيث أنّ النتائج تبين للمؤسسة المكان الذي يجب أن تستثمر فيه، وهل هي بحاجة إلى منتجات جديدة، أم تقديم خدمة إضافية، أم مزيد من تدريب العاملين في المبيعات<sup>1</sup>، مما يحقق للمؤسسة إنتاج جيد بعيوب صفرية يحقق لها التفرد بالأداء والتفوق على منافسيها.

### - جلسات الزبائن المشتركة للتخطيط

إن عقد جلسات مشتركة للتخطيط مع ممثلي الزبائن - الأكثر علاقة مع المؤسسة- يسمح لهم بتقديم أفكار لامعة بشأن ما يتوقعونه من المؤسسة. ويعد أسلوب الجلسات المشتركة مع الزبائن أو ما يطلق عليه جلسات العصف الذهني أفضل الأساليب فعاليةً، والذي تنفرد به قلّة من المؤسسات الكبرى، فهو أحد أقوى تقنيات الاستفادة من معرفة الزبون. حيث تقوم المؤسسة بعقد اجتماع بين الزبائن ومهندسي الخدمات من أجل تحديد المشاريع التي من شأنها أن تجلب قيمة إضافية للزبائن والتعريف بفرص التحسين المتعلقة بالمنتجات والخدمات. حيث يُطلب من الزبائن اقتراح مجالات التحسين؛ ثم العمل على تدقيق الأفكار اللامعة المقدمة وتحديد أولويات البنود المقترحة، بعد ذلك يبدأ تنفيذ خطة العمل وقيادة المشروع التحسيني إلى ختامه، مع إطلاع الزبون بكافة مراحل تقدم التحسين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- نفس المرجع السابق، ص- ص: 102 - 103.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق، ص- ص: 113 - 115.

والمؤسسات الفعالة هي التي تستطيع استغلال هذه الأفكار في تصميم وتطوير الإنتاج والخدمات حتى ترتقي إلى توقعات الزبائن وتعظم القيمة المضافة منها في إدراكاتهم.

### ثانيا: أثر رأس المال الزبوني على كسب ولاء الزبون

يسهم رأس المال الزبوني في كسب ولاء الزبون من خلال:

#### - الاستجابة لرغبات الزبائن

تسعى المؤسسات في ظل علاقتها بزبائنها إلى التقرب منهم والاستماع إليهم؛ حيث يعد الاستماع عامل هام جدا لبناء الثقة مع الزبائن؛ فهو يتيح لهم الفرصة لإبداء رأيهم وانتقاداتهم بكل حرية، مما يسمح للمؤسسة بالتعرف على رغبتهم الحقيقية ومن ثم يصبح لها السبق في تلبية احتياجاتهم الخاصة. وإن إشراك الزبائن في الوظائف التسويقية والعمليات يكسب المؤسسة ميزة تنافسية لدى الشرائح السوقية التي تسعى لحل مشاكلها من خلال توفير منتجات ذات المقاييس المطلوبة بدقة.

الاستماع لرغبات الزبائن تقابلها قدرة المؤسسة على توفير منتجات تحقق هذه الرغبات؛ وهو ما يعرف بالتخصيص، ويعتبر التخصيص من المزايا التنافسية التي تنفرد بها المؤسسات الناشطة في قطاع سوقي جزئي له احتياجات ورغبات خاصة يريد إشباعها، كما تربطها بأفراد هذا القطاع علاقات شخصية تفاعلية تشكل لها مورد للمعلومات المباشرة، مما يتيح للمؤسسة فرصة الإنتاج المخصص وليس المعمم. وتحقق ميزة التخصيص للمؤسسة العديد من الفوائد مثل تكرار زيارات الزبون للمؤسسة وولائه لها، ارتفاع حجم المشتريات للزبون الفرد وغيرها، مما يعود في النهاية بالأرباح على المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فاطمة مانع، نعيمة برك، مرجع سابق، 2007، ص: 18.

- برامج تكرار الشراء

إنّ الهدف الرئيسي من تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء هو تحقيق ولاء الزبون وزيادة حجم الأعمال من خلال مكافأته على مشترياته المتراكمة من المؤسسة<sup>1</sup>. من خلال النقاط السابقة يتضح جليا الدور الهام الذي بلعبه رأس المال الزبوني في كسب ولاء الزبون على المدى الطويل؛ هذا بالإضافة إلى مساهمته الفعالة في تطوير وتحسين الإنتاج، هذا إلى جانب التركيز والاهتمام برأس مالها الهيكلي لتحسين أدائها الاقتصادي.

المطلب الثالث: أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الاقتصادي

إن جوانب تميز رأس المال الهيكلي في مجال التشغيل والعمليات هي ترسيخ أبعاد هذا المكون في تحقيق التفوق التشغيلي، من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة وخفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية، إمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام الموارد، رفع جودة مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف<sup>2</sup>.

أولا: مقومات تنمية رأس المال الهيكلي لتحسين الأداء الاقتصادي

ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية لتنمية الرأسمال الهيكلي في المؤسسة، وهذه المبادئ عبارة عن ممارسات يلتزم بها المسيرين، ويمكن تلخيصها من خلال ما يلي<sup>3</sup>:

- إفساح المجال لأي فكرة تولد أو تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح، وعليه لا يجب قتل أية فكرة، بل يتوجب على المسيرين أن يمنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة

<sup>1</sup> - علاء عباس علي، مرجع سابق، 2009، ص: 187.

<sup>2</sup> - عزيز دحماني، 'مساهمة الانفاق عن رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية- حالة مؤسسة سونطراك"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 77.

<sup>3</sup> - محمد حباينة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص-ص: 167-167

الصالح العام، فإن الابتكار قائم على الجديد لا على تقليد الآخرين، لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم؛

- إن التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية؛

- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون ذلك إذا حول النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛

- التجديد المستمر للنفس، الفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضا، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف، وعليه فإن كل فرد يستطيع أن يبدع، وعلى المسير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكل يصنع من أفراده مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقية؛

- تشجيع التخيل لدى العمال، فالتخيل هو بداية الابتكار، فكم من المخترعات العلمية والتقنية كانت بدايتها خيال أو حلم بقى خالدا في ذهن المخترع مدة من الزمن حتى أصبح عملا ملموسا، فالخيال بداية لمعرفة جديدة؛

- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد؛ لأن الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن يصبح فشل، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق الأهداف الأبعد باستمرار، فكلما تحقق هدف تنظر المؤسسة إلى الهدف الأبعد حتى تضمن مسيرة فاعلة، حية، مستمرة ومتكاملة.

كل العناصر سابقة تؤدي إلى تنمية رأس المال الهيكلي بالمؤسسة من أجل تحسين الأداء

الاقتصادي وهو ما سيتم التطرق إليه في النقطة الموالية.

ثانيا: أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الاقتصادي

يمكن إبراز أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الاقتصادي من خلال<sup>1</sup>:

- تخفيض التكاليف

لما تقوم المؤسسات بإدخال تقنيات جديدة في العملية الإنتاجية، فإن ذلك سوف يزيد من كمية الإنتاج، وتكون العملية الإنتاجية في هذه الحالة أسرع، حيث يتم معالجة أكبر كمية من المدخلات ضمن فترة زمنية معينة، وهذه الزيادة في الإنتاج غالبا ما تؤدي إلى التخفيض من تكاليف الإنتاج عامة، وتكلفة الوحدة المنتجة خاصة، الأمر الذي بدوره يضمن للمؤسسة أحسن مردودية.

- تحسين الجودة

فالمؤسسة تسعى دائما إلى تحسين جودة منتجاتها بشتى الطرق وهذا بغية إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل مستمر، والجودة بالمفهوم التجاري ترتبط بمجموعة من المعايير التي لها علاقة بالحاجات، حيث تختلف أهميتها حسب طبيعة المنتج كالضمان، مدة الحياة، قابلية الصيانة، الأداء، سهولة الاستعمال وغير ذلك من المعايير.

وهنا يبرز دور الابتكار التكنولوجي في محاولة تحقيق كل المعايير باستخدام المعارف العلمية والتقنية في الإنتاج، إذ أن الابتكار الذي يحقق جودة منتج أعلى من جودة المنتج السابق مع الاحتفاظ بنفس التكاليف يؤدي هذا مباشرة إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسات (زيادة المبيعات). وبذلك يتعين أن التجديد والتحسين المستمر في المنتجات يضمن سلامة الاستهلاك. ومن أمثلة ذلك التوحيد في المقاييس (Normalisation) الذي يسهم بشكل إيجابي في حل المشكلات الناتجة عن تعدد مصادر ومواصفات المنتج، وذلك بالاعتماد على نظم متكاملة لمواصفات قياسية عالمية تعتمد على تحديد

<sup>1</sup> - سامي مباركي، محمد قرشي، "دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 44، 2016، ص ص: 414-416

الخصائص، الأبعاد، معايير الجودة، طرق التشغيل والأداء، ومن ثم توسيع نطاق الخدمات التي يقدمها المنتجين للمستهلكين.

### - تنظيم العمل

إن استخدام أسلوب جديد ومبتكر في الإنتاج لا يؤدي فقط إلى تحسين الطاقة الإنتاجية والزيادة في جودة المنتج، بل يؤدي أيضا إلى تغيير تنظيم العمل وأساليبه، وبالتالي فإن التجديد في وسائل الانتاج لا بد أن يصاحبه تغيير في نوعية اليد العاملة المشتغلة بها، وذلك بتطويرها، تكوينها وتأهيلها لاستخدام هذه التجهيزات الحديثة.

### - زيادة فعالية نشاط التسويق والتصدير

يعتبر التصدير من أهم المعايير التي يستند إليها قياس كفاءة الأداء للمؤسسات الاقتصادية على المستوى الخارجي، وبالتالي فإن التحدي الأكبر للتجديد والابتكار هو القدرة على التسويق ودخول أسواق جديدة من خلال التصدير، طالما أن زيادة الانتاج تولد الحاجة لإيجاد حلول لتصريف هذا المنتج. وبناء على ما تقدم؛ لما تقوم المؤسسات بتجديد وسائل إنتاجها فهذا بالضرورة سوف يؤدي إلى تحسين جودة منتجاتها، انخفاض في التكاليف، زيادة قدرتها التنافسية وبالتالي تزداد الحاجة إلى فتح أسواق جديدة. إن رغبة المؤسسة في تحقيق الأداء الشامل لا يتوقف عند الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط، بل أيضا مراعاة مختلف جوانب الأداء الاجتماعي، وذلك من خلال استغلال رأس مالها الفكري لتحسين ظروف العمل ومواجهة ضغوطاته وهو ما سيم التعرض له في النقطة الموالية.

### المبحث الثاني: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاجتماعي

إن رغبة المؤسسة في تحسين أدائها الاجتماعي يجعلها تسعى إلى إتباع العديد من الاستراتيجيات بغية تحسين ظروف العمل ومواجهة ضغوطاته، كتدريب رأس مالها البشري، استخدام علاقاتها بزبائنه

والقيام بأنشطة البحث والتطوير. ويمكن دراسة وتحليل دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء

الاجتماعي للمؤسسة من خلال عرض دور كل مكون من مكوناته على حدة.

ومن أجل التوضيح أكثر تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- تدريب رأس المال البشري لتحسين ظروف العمل ومواجهة ضغوطاته؛

- استخدام العلاقات مع الزبائن في تحسين الأداء الاجتماعي؛

- الابداع التكنولوجي لتحسين الأداء الاجتماعي.

**المطلب الأول: تدريب رأس المال البشري لتحسين ظروف العمل ومواجهة ضغوطاته**

تهتم المؤسسات بالتدريب لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية؛ والذي قد يكون له

عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية ككل، أما على مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعارف

والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

**أولاً: السياق النظري للتدريب**

سيتم التعرض للتدريب من خلال المفهوم، الأهمية والأنواع.

**1- مفهوم التدريب**

يعرف التدريب على أنه:

- "استراتيجية تسعى من خلالها المؤسسة إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد، ومجموعة الأنشطة

التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التدريب، كما يمكن اعتبار التدريب على أنه تغيير

في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص: 319.

- "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء"<sup>1</sup>.

- "نشاط يهدف إلى تحسين المعلومات، المهارات، القدرات الفنية، الإدارية والسلوكية لدى العاملين، وذلك بغرض تحسين الإنتاجية ومن ثم الربحية، وكذلك ضمان استقرار إيرادات المبيعات وتحقيق النمو، التوسع، الابتكار والتجديد في العمل. ولا يركز التدريب فقط على الفرد في العمل ولكن يسعى أيضا إلى تنمية مهارات جماعات العمل وفرق الإنتاج والتشغيل بأساليب مختلفة"<sup>2</sup>.

- "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق يتضح أنّ التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات، الخبرات، المهارات، معدلات الأداء، طرق العمل والسلوك مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

### 2- أهمية التدريب

للتدريب أهمية بالغة يُمكن ذكر بعضها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- اكتساب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع من إنتاجيتهم؛

- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء؛

- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل؛

- يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة؛

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درّة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحي نظمي، دار وائل، عمان، الاردن، 2008، ص: 302.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2011، ص: 251.

<sup>3</sup> يمينة مقدم، "أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص: 197.

<sup>4</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الاردن، 2008، ص: 138.

- يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل؛

- يقلل ويسهل عملية الإشراف؛

- يقلل من مخاطر العمل؛

- يساعد على استقرار الإنتاج في المؤسسة.

بالإضافة إلى<sup>1</sup>:

- يسهم التدريب الفعال في رفع الروح المعنوية للأفراد، ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس

على الأبعاد المعنوية لديهم؛

- يعتبر من الوسائل الايجابية في اعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة؛

- ترشيد القرارات الادارية ورفع أدائها بكفاءة وفاعلية.

### 3- أنواع التدريب<sup>2</sup>

على أي مؤسسة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي

تفضلها وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب والتي تمثل الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة

بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا عملها.

### 3-1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

ويقسم إلى:

#### 3-1-1- توجيه العامل الجديد

يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، الهدف من هذه

البرامج هي خلق اتجاهات نفسية طيبة وتهيئة العاملين الجدد للعمل وتدريبه على كيفية أداء العمل.

<sup>1</sup>- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2013، ص: 128.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص- ص: 322- 328.

### 3-1-2- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

### 3-1-3- التدريب بغرض الترقية والنقل

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المعارف والمهارات.

### 3-1-4- التدريب بغرض التهيئة للمعاش

في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين الكبار في السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

### 3-2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

ينقسم إلى:

### 3-2-1- التدريب المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية مثل أعمال الكهرباء والنجارة... الخ.

### 3-2-2- التدريب التخصصي

يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وتصميم الأنظمة... الخ.

### 3-2-3- التدريب الإداري

يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، تنسيق واتصال.

### 3-3- أنواع التدريب حسب المكان

يمكن تقسيم التدريب حسب المكان إلى تدريب داخل المؤسسة وتدريب خارج المؤسسة.

### 3-3-1- التدريب داخل المؤسسة

قد ترغب المؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة، سواء بمدربين من داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

### 3-3-2- التدريب خارج المؤسسة

وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

### ثانياً: الإطار العام لضغوط العمل

يواجه معظم الناس في العصر الحالي ضغوطاً شتى أثناء العمل مما أدى إلى تأثر الأفراد ببعضهم البعض، حتى أصبحت الضغوطات وكأنها واقع حتمي معاش داخل المؤسسة.

### 1- مفهوم ضغوط العمل

يمكن تعريف ضغوط العمل على أنها:

- "رد فعل فسيولوجي وسيكولوجي وعقلي ناتج عن استجابات الأفراد للتوترات البيئية والصراعات والأحداث الضاغطة"<sup>1</sup>.

- "تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المؤسسة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم"<sup>2</sup>.

- "الاستجابات الانفعالية والجسمية المؤلمة والتي تحدث عندما تكون متطلبات الوظيفة غير ملائمة لاحتياجات العامل أو قدراته وطاقاته"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح عدم اتفاق الباحثين على تعريف موحد لضغوط العمل، إلا أنه يمكن القول أنّ ضغوط العمل هي حالة من الإجهاد النفسي والبدني التي تؤثر على سلوك الفرد؛ والنتيجة بسبب زيادة حجم متطلبات العمل إلى فوق قدراته وإمكاناته.

### 2- مسببات ومصادر ضغوط العمل

إن مسببات ضغوط العمل يمكن أن تكون أي مثير داخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص. وتتعدد مصادر الضغوط والتوتر في العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تترك أثرها على مستويات الأداء، وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض.

<sup>1</sup>- أبو القاسم حمدي وآخرون، "مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات الأعمال"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014، ص: 05.

<sup>2</sup>- حدة أوضايفية، الرئيس نجاتة مليحي، "ضغوط العمل و انعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014، ص: 03.

<sup>3</sup>- حنان براك، وفاء بن سلامة، "فاعلية إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014، ص: 04.

يُمكن ذكر مصادر ضغوط العمل في النقاط التالية:

## 2-1-1- المصادر التنظيمية

تتمثل المصادر التنظيمية فيما يلي:

### 2-1-1-1- طبيعة العمل

إن طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث تنوع الواجبات المطلوبة أو من حيث مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدرا أساسيا للإحساس بالضغط<sup>1</sup>.

### 2-1-1-2- غموض الدور

ويقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، وقد ينتج شعور الفرد بالضغط لعدة أسباب

أهمها<sup>2</sup>:

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله؛
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله؛
- قصور قدرات الفرد؛
- عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل جدا؛
- فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل واتخاذ القرارات؛
- غموض مناخ عمل غير آمن.

<sup>1</sup> - ميسون سليم السقا، "أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 11.

<sup>2</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008، ص: 14.

## 2-1-3- صراع الدور

يظهر صراع الدور حينما يكون الفرد تحت أكثر من قيادة، ويتلقى أوامر من أكثر من رئيس، يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة<sup>1</sup>.

## 2-1-4- ظروف العمل المادية

وتتمثل في الظروف التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي<sup>2</sup>:

- بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل؛

- مستوى الإضاءة؛

- درجة الحرارة والرطوبة.

## 2-1-5- عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها يعد تجاهلا للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفرادا بحاجة إلى التقدير واحترام الذات، ويقود أيضا إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتوحدتهم، فقدان انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها. علما أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر على علاقاتهم داخل العمل مع رؤسائهم و زملائهم والجمهور الذي يتعاملون معه مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم<sup>3</sup>.

## 2-1-6- الهيكل التنظيمي

ويتضمن العوامل والجوانب التالية<sup>4</sup>:

- المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> - ميسون سليم السقا، مرجع سابق، 2009، ص: 12.

<sup>2</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، 2008، ص: 115.

<sup>3</sup> - الهام بوغليطة، أمال بوغفار، "دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط العمل"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل... بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014، ص: 07.

<sup>4</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، 2008، ص: 116.

- فرص محدودة من الترقية والتقدم؛

- درجة عالية من التخصص والتخصص الوظيفي.

## 2-2- المصادر الشخصية

يمكن ذكر أبرزها في النقاط التالية:

### 2-2-1- نمط الشخصية

تتفاوت شخصيات الأفراد من فرد لآخر، إذ هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل، فعادة ما يتحمل هؤلاء الأفراد درجات عالية من الضغوط، فقد تكون الضغوط الموجودة في بيئة العمل واحدة، إلا أن الشخصيات المختلفة للأفراد هي التي تعطي الفرصة للعامل بأن يشعر بالضغوط دون شخص آخر<sup>1</sup>.

### 2-2-2- قدرات الأفراد

تتفاوت القدرات من فرد لآخر؛ ويلعب ذلك دورا في تفاوت الشعور بضغط العمل، فيوجد من يتحمل الأعباء والمهام الصعبة، ويوجد من لديه القدرة على التكيف مع ضغوط العمل، فالأفراد يختلفون في مدى إدراكهم للضغوط من حولهم ويرجع ذلك إلى التفاوت بين المعاني المدركة بواسطة الأفراد ومدى فهمهم وتفسيرهم لها<sup>2</sup>.

### 2-2-3- الحالة النفسية والبدنية

تعد الصحة النفسية والبدنية للعامل عنصرا مهما لتحديد مدى تحمله للضغوط التي يتعرض لها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- عمار بن عيشة، ريم عمري، "تأثير ضغوط العمل على الانتماء التنظيمي"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل... بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014، ص: 08.

<sup>2</sup>- ميسون سليم السقا، مرجع سابق، 2009، ص: 15.

<sup>3</sup>- عمار بن عيشة، ريم عمري، مرجع سابق، 2014، ص: 08.

## 2-3- المصادر الخارجية

وتكون ناشئة لعوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الأفراد أو الجماعة أو المؤسسة التي يعمل فيها، فقد تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعرض له من أحداث شخصية<sup>1</sup>.

### 3- أنواع ضغوط العمل

يوجد نوعان من الضغوط، وهذا التقسيم تم اعتمادا على الآثار المترتبة عنها وهي:

#### 3-1- الضغوط الايجابية

وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات ايجابية؛ حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وانجاز المهام بسرعة، كما أن لها آثار نفسية وإيجابية تتمثل فيما تولده من شعور بالسعادة. وينعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذه<sup>2</sup>.

#### 3-2- الضغوط السلبية

وهي الضغوط المؤذية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان؛ ومن ثم تنعكس بالسلب على أدائه وإنتاجيته في العمل، مثل تلك الضغوط الناجمة عن عدم الرضا على مجمل القرارات المتخذة بالإضافة إلى النظرة السلبية تجاه قضايا العمل<sup>3</sup>.

إن كثرة وتعدد ضغوط العمل جعلت المؤسسة تبحث عن الحلول المناسبة لمواجهتها، وتعد استراتيجية التدريب إحدى الخيارات المتبعة والتي من شأنها تخفيف الضغوط وحتى القضاء عليها، وهو ما سيتم تناوله في النقطة الموالية.

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، 2008، ص: 116.

<sup>2</sup> - الهام بوغليطة، آمال بوعفار، مرجع سابق، 2014، ص: 09.

<sup>3</sup> - هيبه قواسمية، صيرينة بوشرك، "أثر عملية اتخاذ القرارات على ضغوط العمل بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل... بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014، ص: 08.

### ثالثا: استراتيجية التدريب ومواجهة ضغوط العمل

مع تزايد ضغوط العمل تسعى المؤسسات للقيام بمسؤولياتها تجاه هذه الضغوط حتى تتمكن من تخفيف آثارها بقدر الإمكان والتوصل إلى رفع مستوى أداء الأفراد والحد من الخسائر الناتجة عن هذه الضغوط.

ومن بين الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات للتخفيف من آثار ضغوط العمل استراتيجية التدريب، والتي تقوم بها مراكز ومعاهد متخصصة من خلال وضع برامج تدريبية للتعامل مع ضغوط العمل على جميع المستويات الإدارية والفنية، وتتوعد هذه البرامج وتطورت مستفيدة من التطور الذي تشهده علوم الإدارة والعلوم السلوكية وعلوم الطب وتكاملت هذه البرامج التدريبية للإسهام في حل مشاكل ك2ضغوط العمل.

لذلك ينبغي على المؤسسات أن تقوم بتدريب أفرادها على الأجهزة والمعدات الجديدة، وأن توفر لهم وسائل الحماية من مخاطر هذه الأجهزة، وأن تقوم بالفحص الدوري على هذه الأجهزة والمعدات الجديدة، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للعمل، فالأفراد الذين يشعرون بالأمن في بيئة العمل من المحتمل أن يكونوا أقل عرضة للضغوط وبالتالي أكثر إنتاجا.

إن استلام الفرد للوظيفة لا يعني هذا نهاية المطاف من خلال تأدية واجبات الوظيفة فقط، بل يجب أن يطور العامل نفسه من خلال التوجيه والتدريب السليم في البداية، يعني ذلك التخلص من مصدر رئيسي من مصادر الضغوط، لأن تقديره لذاته وزيادة ثقته في نفسه تزداد وبدون شك مع زيادة فترات التدريب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نجوى بوستيل، "انعكاسات ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل... بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014، ص: 21.

كما أن تدريب العامل على الأمور المتصلة بمهام وظيفته، يؤدي تلقائياً إلى زيادة كفاءة أدائه وبالتالي تخفيف ضغوط العمل، فإن تلك البرامج التدريبية تركز بشكل خاص على تنمية قدرات الفرد في التعامل مع مشكلات العمل وإكسابه المعارف والمهارات اللازمة في كيفية التعامل مع الغير، وكيفية التصرف في المواقف المختلفة بالشكل المناسب، وعادة ما يشارك في إعداد وتنفيذ تلك البرامج أخصائيون في هذا المجال، ويكون التدريب في شكل حلقات نقاش وتمثيل أدوار ومباريات إدارية، وما شابه ذلك من أساليب لزيادة قدرات الأفراد في التعامل مع الضغوط<sup>1</sup>.

إن استراتيجية التدريب للتعامل مع ضغوط العمل تحوي إعداد برامج قصيرة تتضمن جزأين من المعارف والمهارات، فالمعارف تتناول تعريفاً بضغوط العمل ومسبباتها ومصادرها وخطورتها على الصحة الجسمية والنفسية، وآثارها وأساليب علاجها، كما تتناول جزءاً خاصاً بالتدريب على مهارات التعامل معها عن طريق<sup>2</sup>:

### 1- التدريب على الراحة والاستجمام

وذلك بتوفير بيئة هادئة واتجاهات إيجابية والاستمتاع بالرياضة والتسلية<sup>3</sup>، والحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل، بجانب إجازة رسمية بعيداً عن جو العمل وضغوطه، مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعج العامل، وممارسة الهوايات والأنشطة الرياضية المحببة إلى نفسه. ويتطلب الاسترخاء البعد عن كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي.

إن قضاء الإجازة بصورة خاطئة من دون التمتع بها يزيد مستويات التوتر النفسي والعصبي بدلاً من أن يحسن النفسية والمزاج، ودعى خبراء الجمعية الملكية الطبية في لندن المؤسسات إلى التأكيد على

<sup>1</sup> - نعيمة خالدي، عبد الرحمان بوطيبة، "السلوك القيادي التحويلي-القيادة التحويلية- ودوره في التخفيف من ضغوط العمل"، الملتنقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014، ص: 12.

<sup>2</sup> - صبرينة لطرش، عبلة قنطاس، "استراتيجية التدريب للتعامل مع ضغوط العمل - نماذج لبرامج تدريبية-"، الملتنقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014، ص: 11.

<sup>3</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، 2008، ص: 142.

عاملها لأخذ الإجازات المقررة لهم بالكامل، وعدم السماح لهم بالعمل المرهق حتى لا تتأثر إنتاجية العمل بسبب الإجازات المرضية المتكررة. كما أن التمتع بالإجازات يغير من نمط الحياة ويدخل البهجة والسرور إلى النفس.

فيما يتعلق بالاسترخاء للتغلب على ضغوط العمل أكدت عدة دراسات عُرِضت حديثاً أن العلاج بالتدليك والمساج يحسن من وظيفة الخلايا المناعية في الجسم ويقلل حالات التوتر التي يتعرض لها الإنسان لأنه يقلل من هرمونات التوتر لدى الشخص وزيادة كمية خلايا الدم البيضاء في جسمه، لذا فإنه يوصف علاجاً وقائياً للحفاظ على الصحة واجتتاب حالات القلق والاكتئاب، كما ينبغي تفادي شرب كميات كبيرة من القهوة أو أية منبهات أخرى تمنع الفرد من الحصول على الاسترخاء المطلوب<sup>1</sup>.

### 2- التدريب من خلال الإرشاد<sup>2</sup>

للإرشاد فوائد هامة للعامل؛ حيث يتم بواسطة أفراد متخصصين مثل الرئيس المباشر للعامل حتى يتمكن من التحدث والإفصاح عن مشكلته، والإرشاد يضم مشكلات الفرد في العمل ومشكلاته الخاصة. وللإرشاد وظائف عدة منها:

- النصح بحيث يتم إخبار الفرد بما يجب عمله؛
- التأكيد وهي منح الفرد الشجاعة والثقة لمواجهة مشكلته؛
- الاتصال بحيث يتم من أعلى أو من أسفل؛ حيث يقوم المرشد باكتشاف المشكلات الانفعالية لدى العاملين، ويساعد على تفسير أنشطة المؤسسة للعاملين أثناء مناقشة المشكلات التي تتعلق بهم؛
- التحرر من التوتر العاطفي؛ من خلال إتاحة الفرد للعامل باختيار شخص آخر عن مشكلاته وإحباطه؛
- التفكير الواضح؛ فالإرشاد يشجع الفرد على التفكير بصورة أكثر تماسكا ورشداً؛

<sup>1</sup>- صبرينة لطرش، عيلة قنطاس، مرجع سابق، 2014، ص: 12.

<sup>2</sup>- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، 2008، ص: 143.

- إعادة التوجيه؛ تشجيع التغيير الداخلي في أهداف الفرد وقيّمته.

### 3- التدريب على النقاش

يعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم؛ إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات<sup>1</sup>.

### 4- التدريب على التريث وكبح الغضب

وذلك من خلال محاولة إجبار الذات على عدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع، وبالرغم من أن هذه الاستراتيجية تبدو سلبية إلا أنها تجعل سلوك الفرد موجها نحو التعامل بفاعلية مع الموقف الضاغط، وتحقق له الاسترخاء والتأمل في مصادر الضغوط ومسبباتها والعمل على التقييم الهادئ الموضوعي لها، ومراجعة النفس دون انفعال، مما يكشف عن الأخطاء الحقيقية للضغوط أو حجمها الحقيقي الذي يريح الفرد في النهاية من التعامل مع الضغوط، وتفيد هذه الطريقة أيضا في مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه في العمل والمحافظة على علاقاته الشخصية<sup>2</sup>.

### 5- التدريب على القبول والاستسلام

هو قبول الواقع ومعايشته كما هو والاعتراف به، وإن كانت هذه الاستراتيجية تتضمن موقفا سلبيا من الفرد تغيب فيها فاعلية حل الموقف؛ إلا أنها تساعد على التخلص من تخفيف الضغوط، فما مضى فات وتذكر الماضي والتفاعل معه واستحضاره والحزن على ما جرى به قتل للإرادة وتبديد للحياة، ويولد العجز على العمل ويبدد الجهد، وبذلك تهدأ النفس ويسكن الغضب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص: 258.

<sup>2</sup> - صبرينة لطرش، عبلة قنطاس، مرجع سابق، 2014، ص: 12.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 12.

### المطلب الثاني: استخدام العلاقات مع الزبائن في تحسين الأداء الاجتماعي

تسعى المؤسسات لاستغلال علاقتها بزبائنهم في تحسين صورتها لدى الزبائن، وذلك من خلال الاهتمام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسة والالتزام بأخلاقيات الأعمال، والاتصال والحوار بالزبائن لتعزيز ثقتهم وتوطيد العلاقة معهم والاستعانة بقاعدة بيانات تحمل كل المعلومات الضرورية والمتعلقة بهم من أجل التقرب منهم أكثر ومعاملتهم بصفة مقربة لإشعارهم بمدى أهميتهم لها.

#### أولاً: الاهتمام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسة

في إطار ممارسة المؤسسة للتسويق بالعلاقات، أصبحت تفكر جيداً في الالتزام بأخلاقيات الأعمال من خلال زيادة الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية، حيث ظهر ما يسمى بالمنتجات والأسواق الخضراء أي الأسواق والسلع الخالية من التلوث والتي تحافظ على البيئة من التلوث. وتتجه معظم المؤسسات إلى إنتاج سلع لا تضر بالبيئة، وهذا يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة<sup>1</sup>؛ مما يؤدي إلى زيادة الثقة بها والشعور بالولاء تجاهها.

#### ثانياً: الاتصال والحوار مع الزبائن لتحسين صورة المؤسسة

إنّ تطبيق المؤسسة لأسلوب التسويق بالعلاقات يجعلها تركز على الإصغاء، الاتصال والحوار مع الزبون من أجل التواصل معه لمعرفة حاجاته ومقترحاته وحتى مقارناته بين منتجات المؤسسة والمنتجات المنافسة<sup>2</sup>، مما يكسبها "حقوق ملكية العلامة" والمتمثلة في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة قيمة لدى الحسابات المعرفية العاطفية للزبون، والذي يتمثل في وعي الزبون وتفضيله ومواظبته على

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف وآخرون، مرجع سابق، 2006، ص: 116.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سابق، 2005، ص: 313.

التعامل مع علامة المؤسسة<sup>1</sup>، حيث أنّ الاتصال الشخصي بكل زبون يمكن أن يخلق الولاء ويدعمه ويوطد العلاقة مع الزبون<sup>2</sup>.

### ثالثاً: استخدام قاعدة بيانات الزبون

وذلك من خلال قيام المؤسسة بتسجيل الأسماء والعناوين وأرقام هواتف الزبائن، بالإضافة إلى معلومات أخرى مثل حاجاتهم، رغباتهم وتفضيلاتهم، وتخزين هذه المعلومات واسترجاعها عند الحاجة وذلك من أجل استخدامها لتحفيزهم على تكرار الشراء<sup>3</sup>. وانتهاز الفرصة لشكر الزبون من خلال إرسال خطابات بسيطة لشكره، والتي يمكن أن تدفعه لإعادة الشراء مرة أخرى، مع ضرورة استخدام بيانات الزبون المخزنة عند المؤسسة فيها -خطابات الشكر- لأهمية مخاطبته باسمه ليشعر بأهميته؛ حيث تعتبر هذه الخطوة أهم فرصة للوصول إلى ولاءه<sup>4</sup>؛ بالإضافة إلى دعوة الزبائن لحضور أي احتفال خاص بالمؤسسة كاحتفال ذكرى التأسيس، وتلبية المؤسسة لدعوات جميع الزبائن بالمقابل<sup>5</sup>.

من خلال ما سبق يبرز الدور الهام لرأس المال الزبوني في الاهتمام بالجانب الاجتماعي للأداء؛ والذي يتحقق من خلال إقامة علاقات مع الزبائن للتقرب منهم وفهم احتياجاتهم، تلبية رغباتهم وبالتالي تحسين صورتها الذهنية لديهم، ولا تتوقف المؤسسة عند هذا الأمر فقط؛ بل تسعى جاهدة لاستغلال رأس مالها الهيكلي من خلال تكثيف أنشطة البحث والتطوير لتحسين الأداء الاجتماعي وهو ما سيتم التطرق له بالتفصيل في النقطة الموالية.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، 2009، ص: 114.

<sup>2</sup> - علاء عباس علي، مرجع سابق، 2009، ص: 116.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص - ص: 115 - 116.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 163.

<sup>5</sup> - محمد عبد السلام، مرجع سابق، 2008، ص: 302.

### المطلب الثالث: الابداع التكنولوجي لتحسين الأداء الاجتماعي

تواجه المؤسسات اليوم تحدي كبير في مجال السرعة، المعلوماتية والأنترنيت، كما أن قوتها، تطورها ونجاحها أصبح يقاس بمدى التقدم والتطور الذي تحرز في مجال استعمال برامج العلم، التكنولوجيا، البحث والتطوير، بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية، الرفاهية الاجتماعية وتحسين جودة مخرجاتها.

#### أولاً: مفهوم الابداع التكنولوجي

يعتبر الابداع التكنولوجي أحد أشكال الابداع، ولقد أعطيت له تعاريف مختلفة، كما يتميز بمجموعة من العناصر، وهو ما سيتم التعرض له في النقاط الموالية.

#### 1- تعريف الابداع التكنولوجي

يعرف الابداع التكنولوجي على أنه: "كل جديد أو كل تحسين صغير أو كبير في المنتجات وأساليب الانتاج الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية وكذلك فعاليته من الناحية الاقتصادية كتحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه: "إدخال أو تحسين لمنتجات أو عمليات أو خدمات للسوق"<sup>2</sup>، وبالتالي

يمكن ملاحظة أن الابتكار التكنولوجي هو أحد الحالات الآتية<sup>3</sup>:

- منتج جديد تماما؛

- تحسين منتج موجود في السوق؛

- عملية جديدة تماما؛

<sup>1</sup> - محمد قريشي، "الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية"، مجلة البحوث والدراسات، العدد 6، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2008، ص: 136.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، محمد ناصر الدين ناصر، "دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية - دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 106، جامعة الموصل، العراق، بغداد، 2012، ص: 161.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 161.

- تحسين عملية موجودة؛

- خدمات.

## 2- خصائص الابداع التكنولوجي

يمكن ذكر خصائص الابداع التكنولوجي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- هو نتيجة تطبيق معارف فنية أو تكنولوجية معترف بها، ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات

غير دقيقة وبالتالي يؤدي إلى نتائج غير فعالة لا يمكن اعتبارها إبداعا تكنولوجيا؛

- أن يكون الإبداع مرتبطا بالإنتاج والإنتاجية، أي كل إبداع لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو

استخدام عناصر الإنتاج، ولا حتى في توفير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات المتواجدة لا يعتبر أبدا

إبداعا تكنولوجيا بالمعنى الصحيح؛

- أن الإبداع التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة لاعتباره عامل أساسي

في المنافسة وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة، وحتى تتحقق التنمية الاقتصادية الشاملة لا بد من أن

يكون له آثار أوسع؛

- أن المجهودات الإبداعية التي تؤدي إلى عدم التحكم في التكاليف ليست إبداعات تكنولوجيا، والنقطة

الأساسية هنا هي أن الإبداع التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية.

**ثانيا: أدوات الابداع التكنولوجي الملائم لتحقيق المسؤولية الاجتماعية**

تتمثل هذه الأدوات في:

<sup>1</sup>- محمد قريشي، مرجع سابق، 2008، ص: 136.

## 1- البحث والتطوير البيئي

يقصد بالبحث والتطوير: "كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول

فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية"<sup>1</sup>.

## 2- التكنولوجيا الخضراء<sup>2</sup>

تعرف التكنولوجيا الخضراء على أنها التكنولوجيا التي تعمل على حماية البيئة لتصبح أقل تلوثا،

كما أنها تعمل على استخدام الموارد المتاحة بطريقة أكثر استدامة".

وتهدف التكنولوجيا الخضراء إلى:

- تحقيق وفورات معتبرة في استهلاك مصادر الوقود التقليدي؛
- خلق فرص عمل جديدة ببناء صناعات محلية مرتبطة بالتقنيات البيئية؛
- الحد من انبعاثات الغازات الدفينة المسببة للتغير المناخي؛
- تقليل كمية النفايات والتلوث الذي ينتج خلال الإنتاج والاستهلاك؛
- تحسين مستوى معيشة الأفراد بتوفير الخدمات المعتمدة على الطاقات النظيفة.

## 3- براءات الاختراع البيئية<sup>3</sup>

تعتبر براءة الاختراع الوسيلة الأساسية لقياس الابداع التكنولوجي كما أنها تستخدم كثيرا في

الدراسات التجريبية والتحليل الاحصائية الخاصة به.

<sup>1</sup> عبد اللطيف مصيطفي، عبد القادر مراد، "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 28.

<sup>2</sup> عبد الحليم أوصالح، "دور شبكات البحث والتطوير والابتكار في دعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر -دراسة حالة الدول العربية التابعة لمنظمة الاسكوا-"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميله، الجزائر، 2015، ص- ص: 12- 13.

<sup>3</sup> عمر بوسلامي، "دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013، ص- ص: 105- 106.

في السنوات الأخيرة نظرا للاهتمام المتزايد بمسألة البيئة من طرف الدول والمؤسسات بدأت تظهر براءات الاختراع المتعلقة بالبيئة وخاصة في مجالات التلوث، النفايات، الطاقات المتجددة والطاقة الشمسية.

وفي هذا الإطار قررت بعض المؤسسات العالمية مثل (Nokia, Sony et IBM) في جانفي 2008 العمل على توفير براءات الاختراع الخاصة بالمحافظة على البيئة تحت برنامج اصطلح عليه (EPEC: Eco patent commons)، وهذا بمساعدة مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة.

### المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء البيئي

تزايد في الآونة الأخيرة اهتمام المؤسسات بموضوع البيئة والتي تشمل الاهتمام بمصالح المجتمعات وتحمل مسؤولية الآثار الناجمة عن نشاطاتها على الزبائن، العاملين، الملاك والمجتمع، وتتجسد هذه المسؤولية من خلال الاهتمام برأس المال البشري وتأهيله لتحسين الأداء البيئي، ارقام استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن وظائف التنمية المستدامة واتباع تكنولوجيا الانتاج الأنظف كأداة لرفع الأداء البيئي.

سيتم خلال هذا المبحث دراسة أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء البيئي من خلال

المطالب التالية:

- تأهيل رأس المال البشري لتحسين الأداء البيئي؛
- استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن وظائف التنمية المستدامة؛
- تكنولوجيا الانتاج الأنظف كأداة لرفع الأداء البيئي.

### المطلب الأول: تأهيل رأس المال البشري لتحسين الأداء البيئي

يمكن تعريف التأهيل البيئي للموارد البشرية على أنه "اكتساب الفرد المهارات والخبرات المتعلقة بكيفية التعامل مع المشاكل البيئية، رفع مستواه الثقافي في هذا المجال وجعله أكثر مرونة واستعدادا لمواجهة أخطار التلوث وظروف العمل المتغيرة"<sup>1</sup>. ولا يقتصر دوره على تنمية المهارات والمعارف فقط، بل يتعداها إلى مرحلة استثمار الطاقات التي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء الايجابي نحو البيئة وتحسين فاعليته، وهذا من خلال التدريب النظري العملي<sup>2</sup>.

تهدف سياسة التأهيل البيئي إلى توعية الأفراد العاملين داخل المؤسسة بأهمية البيئة والحفاظ عليها، وكذا إلى مخاطر التلوث وأضراره الوخيمة، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد وتطبيق هذه السياسة من خلال البرامج التدريبية، التعليمية والتكوينية التي تستعين بها لرفع كفاءة الأداء للموارد البشرية تجاه البيئة.

وبالتالي فهي تهتم بتنمية جميع الموارد البشرية داخل المؤسسة وعلى مستوى جميع الوظائف من إنتاج، تسويق، البحث والتطوير والمحاسبة.

حيث يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة مسؤوليات جسام فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة، المشاركة الفعالة في الحد والتغلب على المشكلات البيئية، هذه المسؤولية التي تبرز من خلال ارتباط إدارة الموارد البشرية بجميع وظائف وأنشطة المؤسسة ذات الأثر البيئي السلبي المباشر كالإنتاج والتسويق، ونظرا لأن المؤسسة تستعين بمجموعة من السياسات للحد من التلوث البيئي كسياسة

<sup>1</sup> - عماد مساعدي، "دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، ص: 96.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 93.

الانتاج الأنظف والتي تعبر عن "سياسة التطوير المستمر في العمليات الصناعية، المنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء، الماء والتربة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البيئة والمجتمع البشري ككل". أي أن الانتاج الأنظف هو "استراتيجية تكاملية تهدف إلى الحد من الآثار السلبية للإنتاج وإلى رفع الانتاجية وتحسين الأداء البيئي"، وكذا سياسة التسويق الأخضر وهي "العملية المتكاملة التي تهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب المنتجات غير الضارة بالبيئة، وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه، بحيث تكون المصلحة النهائية هي الحفاظ على البيئة وحماية المستهلك، فهي تعمل على تنمية الموارد البشرية وتأهيلها بيئيا حتى يتحسن أدائها تجاه البيئة، وبالتالي يتحسن الأداء البيئي للمؤسسة من خلال تدريب الموارد البشرية على تكنولوجيا الإنتاج الأنظف وعلى تبني ثقافة التسويق الأخضر<sup>1</sup>.

وعليه فالمؤسسة الاقتصادية مطالبة بتكوين وتدريب الأفراد العاملين لزيادة مهاراتهم في التعامل مع البيئة واتخاذ كافة التدابير اللازمة للمحافظة عليها، وفي هذا السياق تعمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية على ترسيخ ثقافة الوعي لدى الموارد البشرية العاملة من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- جعل البيئة أحد أسبقيات المؤسسة؛
- التركيز على الاهتمام بالإدارة البيئية الفعالة كأساس لديمومة المؤسسة؛
- الاهتمام بالإدارة البيئية جزء من عملية تطوير المنتج، العمليات التشغيلية والأنشطة الأخرى؛

<sup>1</sup> - وهيبة سراج، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص-ص: 145-146.

<sup>2</sup> - عماد مساعدي، مرجع سابق، 2014، ص: 95.

- إن مفهوم التحسين البيئي يركز على أن المشاكل البيئية سوف يتم تقليصها، وأن المؤسسة تتعلم دائما من أخطائها وتعمل على منع حدوث نفس الأخطاء مستقبلا.

إلى جانب التأهيل البيئي لرأس المال البشري تعمل المؤسسات على ادماج استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن وظائف التنمية المستدامة من خلال التقرب منهم والأخذ بأفكارهم لإنجاز المنتجات الصديقة بالبيئة، تطبيق التسويق الأخضر والمحاسبة الخضراء.

### المطلب الثاني: استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن وظائف التنمية المستدامة

إن سعي المؤسسة لتحسين أدائها البيئي يجعلها تعتمد على رأس مالها الزبوني للوصول إلى الانتاج الأنظف والاندماج ضمن وظائف التنمية المستدامة وذلك من خلال:

#### أولاً: إدارة العلاقة مع الزبائن لإنجاز المنتجات الصديقة للبيئة

يمكن تعريف المنتج الصديق للبيئة بأنه "أي منتج مصمم ومصنع وفقا لمجموعة من المعايير التي تهدف إلى حماية البيئة وتقليل استنزاف المواد الطبيعية مع المحافظة على خصائص الأداء الأصلية"<sup>1</sup>، حيث أن إقامة حوار مبكر مع الزبائن أثناء تصميم المنتجات يساعد المؤسسة على معرفة وتحديد الدعم الذي يمكن أن يتلقاه المنتج، أو مظاهر المعارضة التي يمكن أن تقف في وجهه. كما أن تحديد القضايا والاهتمامات البيئية للزبائن وتضمينها عند التصميم يمكن من قبول المنتجات بشكل أفضل في المجتمع ككل وليس عند المستهلكين فقط، كما يعطيه فرص أكبر للبقاء ويمدد في فترة حياته.

#### ثانياً: إدارة أصحاب المصلحة ضمن الإنتاج الأنظف

كانت تقنيات الإنتاج الأنظف أو الإنتاج الصديق للبيئة تقوم على الحد من التلوث وتتبعه من المنبع إلى المصب، أي من كونه مواد أولية أو بالأحرى من كونه تصميمًا إلى تلفه والاستغناء عنه في

<sup>1</sup>- أحمد نزار النوري، ثامر البكري، التسويق الأخضر، اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص: 175.

شكل نفايات يتم تدويرها، لكن في سنة 2002 قدّم كل من "William McDonough" و"Michael Braungart" وهما على التوالي مهندس أمريكي وكيميائي ألماني، قدما فلسفة صناعية جديدة يقترحها في كتاب بعنوان "Cradle to cradle" وتعتمد هذه الفلسفة على تطوير أنماط التصنيع وإدارة نواتجها بحيث تكون مخلفات العملية الصناعية مفيدة للبيئة، وذلك عبر تخليق مركبات كيميائية سهلة التحلل ومغذية للتربة والنبات كالمسّاد الكيميائي إضافة إلى إمكانية تدويرها بطريقة مستمرة. ويدعو الكاتبان للوعي بحقيقة أنه لا يوجد شيء "بعيد" حينما نلقي بشيء ما "بعيدا".

وتصاحب عملية الانتاج الأنظف في المؤسسات التي تتبنى التنمية المستدامة عدة استراتيجيات ضمن إدارة أصحاب المصلحة<sup>1</sup>، والمتمثلين في كل شخص أو مجموعة ممن تتوفر فيهم القدرة على التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>، ذلك لأنّ جميع أصحاب المصلحة يشاركون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الانتاج أو يتأثرون بنتائجه. ووفقا لـ "William McDonough" فإن "التلوث هو نتيجة لفشل التصميم، وسبل الحد من التلوث والتبذير هي وسائل لزيادة الكفاءة الإنتاجية". في هذا الاطار تقوم المؤسسة بتحديد أصحاب المصلحة للمنتجات الصديقة، ذلك عن طريق انشاء قنوات تواصل مع الموردين والمصممين لتزويدها بالمكونات سهلة التحلل والتدوير لعدة مرات والتي تدخل في تصميم المنتجات من نوع "من المهد إلى المهد" وكذا مصادر الطاقة النظيفة، في هذا الصدد تنشئ المؤسسة فرق عمل من خبراء ومصممين يتكفلون بإنجاح الحوار مع الموردين واختيار الموردين الأكفأ من خلال معالجتهم للمواد وتتبع مصادر التلوث، والدائمين من خلال انتظام عمليات التوريد وآجالها المحددة. على صعيد آخر تقوم

<sup>1</sup> حمزة رملي، اسماعيل زحوط، "دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012، ص-ص: 335-336.

<sup>2</sup> عبد الرحمان العايب، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص: 84.

المؤسسات بضمن التمويل اللازم لعملية الانتاج الأنظف عن طريق تجنيد أموال المساهمين والممولين من نوع المستثمرين المسؤولين اجتماعيا وتخصيص جزء من الأرباح للأبحاث والإبداعات الخضراء، هذا ما يضمن سير العملية واستمرارها عن طريق التحسين المستمر، وقبل بدء الانتاج يدرج المسيرون ضمن خططهم الاستراتيجية إجراء حوار توعوي وإدراج ممثلي أصحاب المصلحة في الجمعية العامة والاستماع إليهم، وأهم ما جاء في هذا السياق هو فكرة ترك ثلاث كراسي فارغة أثناء اجتماعات مجلس الإدارة: الكرسي الأول يمثل الأجيال المستقبلية، الثاني للأنواع المهددة بالانقراض والثالث للناس الأكثر فقرا. وعلى المسيرين أيضا وضع برامج تكوينية للعمال والخبراء لإنجاح العملية، مراجعة والوقوف على مدى تقبل الفكرة من طرفهم، هذا سيساعد على تقديم منتجات ذات جودة عالية. وتقوم المؤسسة أيضا بربط علاقات مع المنظمات غير الحكومية والهيئات المهمة بالبيئة لنشر هذه الأفكار وزيادة الوعي بها، كما تخصص دورات، ملتقيات ومعارض للتسويق الأخضر والذي لا تستهدف من خلاله الوصول إلى أكبر قدر من المستهلكين فحسب، بل تستهدف أيضا الوصول إلى أكبر قدر من التوعية بالمنتجات الخضراء الصديقة للبيئة وخلق استهلاك مسؤول بالتأثير على سلوكات المستهلكين وحتى أدواقهم<sup>1</sup>.

يبقى في الأخير على المؤسسة أن تضع استراتيجيات للعمل مع الشركاء الاقتصاديين خاصة المؤسسات التي تعمل في مجال تدوير النفايات وذلك لتدعيمها وتبادل الخبرات في مجال إعادة استهلاك المواد الأولية.

### ثالثا: دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر

يتمحور التسويق الأخضر حول التزام المؤسسات بالتعامل مع المنتجات الصديقة للبيئة والقيام بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية، وضمن بوابة محددة لضمان المحافظة على

<sup>1</sup> - حمزة رملي، اسماعيل زحوط، مرجع سابق، 2012، ص: 336.

البيئة الطبيعية وعدم الحاق الضرر بها<sup>1</sup>، إن التسويق الأخضر ليس مجرد أنشطة تهدف إلى بناء صورة حسنة عن المؤسسة، بل يعني تكامل التفكير البيئي مع الاستراتيجيات، السياسات والاجراءات الخاصة بالمؤسسة. لكن كل سياسات التسويق الأخضر لا بد أن تتم بمشاركة عدة فئات من أصحاب المصلحة وبالتالي فلا بد من الاتصال الدائم معها لإنجاح هذه السياسات. جاءت فلسفة التنمية المستدامة بعناصر جديدة للتسويق لعل أهمها هو إضافة عناصر خارجية عن المؤسسة إلى سياسات المنتج، التوزيع، الترويج والتسعير<sup>2</sup>.

### رابعاً: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن المحاسبة الخضراء

تعددت مسميات هذا النوع من المحاسبة مثل: المحاسبة الخضراء، المحاسبة البيئية من أجل التنمية المستدامة والمحاسبة البيئية والاقتصادية، لكن وأياً كانت المسميات فهي تعني "منهج لقياس وتوصيل المعلومات التي تتعلق بالأنشطة البيئية للوحدات الاقتصادية ذات التأثير البيئي إلى الأطراف المعنية والمجتمع بشكل يمكن من الرقابة وتقويم أدائها البيئي"<sup>3</sup>.

وعلى هذا الأساس فإن عدد كبير من أصحاب المصالح بدؤوا بالتركيز على بحوث محاسبة الرفاهية المستدامة، وتطبيقاتها التي يُهدف منها أن لا تتضمن العوامل البيئية والاقتصادية الشاملة فحسب، وإنما كذلك الجوانب الاجتماعية الضرورية والأساسية للبيئة المستدامة. وكنتيجة لهذه الأفكار ظهرت التقارير المجتمعية، تقارير التنمية المستدامة والتقارير الثلاثية. كل هذه التقارير يتم إعدادها عن طريق تقاطعات لمعايير اقتصادية، اجتماعية وبيئية مع آراء أصحاب المصلحة عن طريق عينات مختارة

<sup>1</sup> - حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص: 10.

<sup>2</sup> - حمزة رملي، اسماعيل زحوظ، مرجع سابق، 2012، ص: 337.

<sup>3</sup> - كمال عبد السلام، "المحاسبة البيئية أحد المتطلبات الأساسية للمراجعة"، مجلة الرقابة المالية، العدد 35، المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية، تونس، 1999، ص: 05.

بدقة لتشمل كل هاته الأطراف، وبذلك فإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة هي مفتاح مصداقية هذه التقارير<sup>1</sup>.

إن إدراج إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن وظائف التنمية المستدامة يسهم في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة؛ هذا بالإضافة إلى اتباع تكنولوجيا الإنتاج الأنظف من أجل حماية العاملين، المواطنين والبيئة، تجنب المساءلة القانونية وتحسين صورة المؤسسة.

### المطلب الثالث: تكنولوجيا الإنتاج الأنظف كأداة لرفع الأداء البيئي

تسعى المؤسسات لتطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في المؤسسات، فهو يعد أحد العوامل التي تساعد على المنافسة وذلك من خلال إدراج البعد البيئي في عملياتها الإنتاجية والصناعية لتخفيف الآثار السلبية على البيئة.

### أولاً: مفهوم الإنتاج الأنظف

لقد تم إعطاء مفهوم الإنتاج الأنظف في عام 1990 بواسطة البرنامج البيئي للأمم المتحدة حيث يعرف بأنه "التطوير المستمر للعمليات الصناعية، المنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء، الماء والتربة عند المنبع، وخفض كمية المخلفات عند المنبع وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة<sup>2</sup>."

كما يعرف على أنه الممارسة المستمرة لاستراتيجية بيئية مانعة متكاملة في العمليات الإنتاجية، المنتجات والخدمات لزيادة الكفاءة وتقليل المخاطر على الإنسان والبيئة.

<sup>1</sup> حمزة رملي، اسماعيل زحوط، مرجع سابق، 2012، ص: 338.

<sup>2</sup> فريدة كافي، علي طالم، "الإنتاج الأنظف كاستراتيجية لدعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة- دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، الجزائر، 2017، ص: 512.

فبالنسبة للعمليات الإنتاجية يؤدي الإنتاج الأنظف إلى الحفاظ على المواد الخام، المياه، الطاقة والعمل على التخلص من المواد الخطيرة والسامة، والعمل على خفض كمية ودرجة خطورة كل الانبعاثات والمخلفات التي تصدر خلال عملية الإنتاج.

أما بالنسبة للمنتجات يهدف الإنتاج الأنظف إلى تخفيض جميع التأثيرات البيئية، الصحية والأمنية خلال دورة حياة المنتجات، بداية من استخراج المواد الخام، أثناء عملية التصنيع والاستخدام، حتى التخلص النهائي من المنتج<sup>1</sup>.

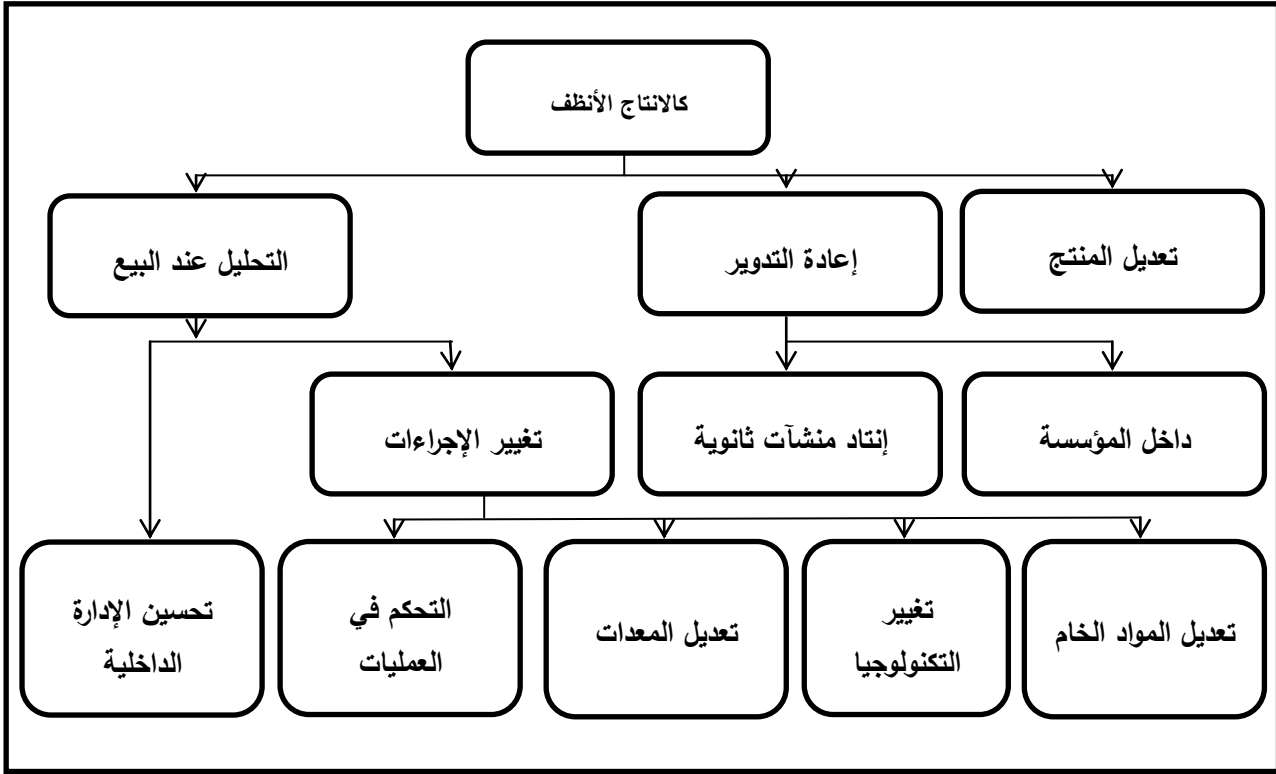
### ثانيا: مفهوم تكنولوجيا الإنتاج الأنظف

تهدف الفكرة إلى إمكانية الحصول على وفورات مالية، فنية، اقتصادية وتحسينات بيئية بتكلفة مثلى، ويشمل هذا النشاط التحكم في حجم المخلفات، فصلها، إعادة تدويرها واسترجاع المواد الخام، الطاقة، تعديل طرائق التشغيل والعمليات الصناعية، وهو مسعى يمكن من تجسيد مجموعة من الأهداف الاستراتيجية بأبعاد بيئية أهمها تطوير أساليب التصنيع بإدخال التحسينات على سلسلة حياة المنتجات والتي تشمل استخراج المواد الخام، تصنيعها، تخزين واستخدام المنتجات ثم التخلص منها بوسائل آمنة بيئية<sup>2</sup>. وتتضح مكانة تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في مراحل حياة المنتج من خلال المخطط التالي:

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي، شراف براهيم، "برنامج الإنتاج الأنظف كآلية لزيادة فعالية ممارسة الإدارة البيئية ودعم الأداء البيئي للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص: 78.

<sup>2</sup> - عاشور مزريق، "الإنتاج الأنظف بين الصيانة الإنتاجية الشاملة وأنظمة التصنيع الحديثة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد السادس، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011، ص: 19.

الشكل رقم (04): تكنولوجيا الإنتاج الأنظف



**المصدر:** عاشور مزريق، "الانتاج الأنظف بين الصيانة الانتاجية الشاملة وأنظمة التصنيع الحديثة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد السادس، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 19.

### ثالثا: متطلبات تطبيق الإنتاج الأنظف<sup>1</sup>

يتم تنفيذ تقنية الإنتاج الأنظف بتحديد الخيارات التي تحقق للمؤسسة الاقتصادية مزايا نسبية من الناحية الفنية، الاقتصادية والبيئية، بناء على هذه الخيارات تضع المؤسسة أولوياتها على النحو التالي:

**الأولوية الأولى:** تتعلق بالعوامل ذات آثار تلويثية قوية أو ذات فائدة ملموسة للمؤسسة الاقتصادية من خلال تقليل التكلفة وتحسين الكفاءة، وتشمل هذه الأولويات إجراءات التطوير الواضحة قليلة التكلفة وسهلة التطبيق في المدى القصير والتي لا تتجاوز سنة واحدة.

<sup>1</sup> - فريدة كافي، علي طالم، مرجع سابق، 2017، ص: 515.

**الأولوية الثانية:** تتعلق بالعوامل ذات الآثار التلويثية الظاهرة أو المحتملة، والتي تحقق فوائد للمؤسسة الاقتصادية من خلال استثمارات في فترة زمنية متوسطة تحدد بسنة إلى ثلاثة سنوات.

**الأولوية الثالثة:** تتعلق بالعوامل التي ليس لها آثار سلبية سريعة، ولكن يمكن للمؤسسة أن تتوقع فوائد على المدى الطويل والتي تتجاوز ثلاث سنوات.

### رابعاً: مزايا تطبيق الإنتاج الأنظف

للإنتاج الأنظف فوائد عديدة تصب جلها في سياق زيادة كفاءة الإدارة البيئية ومن أهمها<sup>1</sup>:

#### - زيادة الإنتاجية

بتحسين العمليات الصناعية منخفضة الكفاءة الإنتاجية ببدائل أكثر كفاءة في استخدام المواد الخام، الطاقة والأقل إنتاجاً للملوثات.

#### - خفض تكلفة التشغيل

من خلال خفض استهلاك المواد الخام، المياه، الطاقة والاهتمام بالصيانة لخفض الطاقة نتيجة التسريبات، الأعطال وسوء التخزين، وهو ما يرسخ مبدأ زيادة الكفاءة من خلال تخفيض تكلفة المدخلات.

#### - تحسين ورفع مستوى تكنولوجيا الإنتاج

بمواكبة التطور العالمي في طرق الإنتاج الحديثة.

#### - حماية العاملين، المواطنين والبيئة

يؤدي الإنتاج الأنظف إلى حل مشكلة التلوث بما ينعكس على تحسين بيئة العمل الداخلية وخفض التدهور البيئي كنتيجة لخفض معدلات تلوث الهواء، الماء والتربة.

<sup>1</sup> - فاتح مجاهدي، شراف براهمي، مرجع سابق، 2012، ص: 79.

- تجنب المساءلة القانونية وتحسين صورة المشروع

تساعد إجراءات منع التلوث على توفيق المشروع لأوضاعه البيئية مع قوانين حماية البيئة وإعطائه صورة حسنة عنه أمام المجتمع؛

- توفير عائد مادي إضافي للمشروع

ويتم ذلك من خلال تدوير النفايات.

من خلال النقاط السابقة يبرز دور تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في الرفع من الأداء البيئي وذلك من خلال زيادة الإنتاج، خفض تكلفة التشغيل، تحسين ورفع مستوى تكنولوجيا الإنتاج، حماية العاملين، المواطنين والبيئة، تجنب المساءلة القانونية، تحسين صورة المشروع وتوفير عائد مادي إضافي للمشروع، مما يسهم في تحقيق الانسجام والتوافق بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي من جهة والأداء البيئي من جهة أخرى.

### خلاصة الفصل:

يسهم رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة وذلك من خلال الدور الذي يلعبه كل مكون من مكوناته في الرفع من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

من أجل تحسين الأداء الاقتصادي تعتمد المؤسسة على الاستثمار في رأس مالها البشري وذلك من خلال تنمية قدراته، كفاءته وامداده بمعارف تزيد من كفاءته في العمل والبحث عن عنصر الابداع فيه، إلى جانب استغلال رأس مالها الزبوني في تحقيق التفرد بالأداء من خلال التقرب من الزبون والأخذ بأفكاره في تحسين الانتاج وتطويره، هذا بالإضافة إلى تنمية رأس مالها الهيكلية لتحسين الأداء الاقتصادي من خلال خفض التكاليف، تحسين الجودة، تنظيم العمل وزيادة فعالية نشاط التسويق.

أما فيما يخص تحسين الأداء الاجتماعي تعمل المؤسسة على تدريب رأس مالها البشري لتحسين ظروف العمل ومواجهة ضغوطاته، التركيز على رأس مالها الزبوني في الاتصال والحوار مع الزبائن لتحسين صورتها، الاهتمام بسلوكها الأخلاقي وتنمية رأس مالها الهيكلية من خلال تشجيع أنشطة البحث والتطوير.

ومن أجل تحسين الأداء البيئي تعمل المؤسسة جاهدة على اتباع استراتيجية التأهيل البيئي لرأس مالها البشري من خلال توعية الأفراد العاملين فيها بأهمية البيئة والحفاظ عليها، وكذا إلى مخاطر التلوث وأضراره الوخيمة، استخدام رأس مالها الزبوني لتحقيق التنمية المستدامة وذلك بأخذ آراء الزبائن واقتراحاتهم لإنجاز المنتجات الصديقة بالبيئة وتطبيق التسويق الأخضر، إلى جانب التركيز على رأس مالها الهيكلية لتطبيق تكنولوجيا الانتاج الأنظف للرفع من الأداء البيئي.

وبغية دراسة الموضوع أكثر سيتم إسقاط جزء من الدراسة النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة الاسمنت -تيسة.



# الفصل الرابع

دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت - تبسة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت - تبسة

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة الاسمنت - تبسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والانتاجي لمؤسسة الاسمنت - تبسة

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والتحليل الاحصائي

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

المبحث الثالث: عرض، تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: التحليل الاحصائي لعبارات المتحاور

المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

## تمهيد

بعد التطرق في الفصول النظرية السابقة إلى الإطار المفاهيمي لكل من رأس المال الفكري والأداء الشامل وإبراز دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل؛ جاء هذا الفصل التطبيقي ليسلط الضوء على واقع رأس المال الفكري والأداء الشامل في مؤسسة الاسمنت - تبسة، وإظهار مدى وجود علاقة بينهما بالاعتماد على آراء عينة الدراسة من جهة، والتعمق في دراسة مختلف المؤشرات التي تعكس الوضع الحقيقية للمؤسسة من جهة أخرى وذلك لتحقيق التقارب مع المعلومات النظرية التي تم التعرض إليها سابقاً.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف سابقة الذكر، ضم هذا الفصل بداية تقديم عام لمؤسسة الاسمنت - تبسة من خلال التعرض لنشأتها وأهدافها، ثم عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية وقياس درجة التأثير بين المتغيرين وذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ تقديم عام لمؤسسة الاسمنت - تبسة؛
- ✓ الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية؛
- ✓ عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت - تبسة\*

تعتبر مؤسسة الاسمنت - تبسة إحدى المؤسسات المعنية بالأداء الشامل، حيث أن أهدافها لا تصب في صالح تعظيم الأرباح فقط، بل تمتد لتحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وذلك من خلال توفير مناصب عمل وتحسين ظروف حياة المجتمع، إلى جانب تحمل مخلفات ممارسة نشاطها عن طريق الحد من أسباب التلوث الناتج عن انبعاث الغبار والغازات من مصنعها وترشيد استهلاك المواد الأولية.

سيتم خلال هذا المبحث تقديم مؤسسة الاسمنت - تبسة من خلال المطالب التالية:

- التعريف بمؤسسة الاسمنت - تبسة؛

- أهداف مؤسسة الاسمنت - تبسة؛

- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت - تبسة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت - تبسة

تعد مؤسسة الاسمنت - تبسة إحدى المؤسسات الوطنية التي يقوم عليها الاقتصاد، والتي تعمل جاهدة من أجل تحسين أدائها لتحقيق البقاء، النمو والاستمرار.

أولاً: النشأة والموقع

إن مشروع إنجاز هذه المؤسسة أعد ضمن المخطط الرباعي الرابع (1976 - 1980) للتنمية، والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء (EDIMCO)، لكن في سنة 1988 تم تحويل ملف هذا المشروع إلى مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق بولاية قسنطينة بسبب قربها جغرافياً من ولاية تبسة.

\* - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة الاسمنت - تبسة

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

مؤسسة الاسمنت -تبسة هي مؤسسة مساهمة، عمومية، اقتصادية، صناعية وتجارية. فرع من فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA"، تأسست في 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض - برأسمال اجتماعي قدره 800.000.000 دج تقسم إلى 8.000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج بمساهمات من مؤسسات الاسمنت ومشتقاته بالشرق، الغرب والشلف كما يلي:

### الجدول رقم (10): مساهمات مؤسسة الاسمنت - تبسة

المؤسسات المساهمة	عدد الأسهم	نسبة المساهمة %
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق	4.800	60%
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب	1.600	20%
مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشلف	1.600	20%
المجموع	8.000	100%

المصدر: معلومات مقدمة من مؤسسة الاسمنت -تبسة

يقع مصنع اسمنت -تبسة بدائرة الماء الابيض على بعد 25 كلم جنوب مدينة تبسة، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، يتربع على مساحة 32 هكتار، تطلب إنجاز المصنع 86 شهرا ابتداء من تاريخ 25 فيفري 1990 إلى غاية انتهاء الأشغال في 11 فيفري 1995، وذلك وفقا للعقد المبرم بين مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق والمؤسسة الدانماركية بتاريخ 15 أوت 1990 وبتكلفة إنجاز قدرها 2.963 مليون دينار جزائري. وشاركت في إنجازه المؤسسات التالية:

- **FLS:** هي مؤسسة متعددة الجنسيات -دانماركية اسبانية- قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تمويله بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الاشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية؛

- **MGC:** هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي؛

-**COSIDER**: هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية، تجهيز الأرضية والبناء؛

-**BATIMETAL**: مؤسسة جزائرية تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك؛

-**ENCC**: اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها؛

-**SONELGAZ**: تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء؛

-**GAZODUC**: تكفلت بتزويد المصنع بالكهرباء بقوة ضغط 90 كيلو فولط لخط تبسة - جبل العنق؛

-**ETURAT**: تكفلت بعملية التزويد بالماء.

تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بني فيه المصنع لمجموعة عوامل هي:

- وجود الكلس بالمنطقة والذي يعود تاريخ استغلاله حسب تقدير الخبراء إلى أزيد من القرن؛

- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة، فالحديد الثلاثي يتم استخراجه من جبل الوزنة وجبل العنق والجبس من جبل العنق؛

- الأرض الذي بني عليها المصنع أرض غير صالحة للزراعة.

أما المديرية العامة للمؤسسة فتقع في حي جبل الجرف في ولاية تبسة، هذا إضافة إلى الوحدة

التجارية التابعة للمؤسسة والتي تقع في المنطقة الصناعية بولاية تبسة.

#### ثانيا: إمكانات المؤسسة

ينكون المصنع من سلسلة إنتاجية تقدر بحوالي 1.600 طن يوميا من مادة الكلنكير، أما طاقته

الانتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الاسمنت البورتلاندي، كما أن المصنع مجهز

بتكنولوجيا حديثة، معدات ونظم المراقبة، التشغيل، الصيانة والتسيير مجهزة بحاسوب الكتروني يوفر قيادة

أوتوماتيكية.

يتوفر المصنع على ما يلي:

## 1- مقالع المصنع

يتوفر المصنع على المقالع التالية:

**1-1- مقالع الحجر الكلسي:** يقع شرق المصنع ويتربع على مساحة 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

**1-2- مقالع الرمل الكوارتزي:** يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلو متر، مساحته 21 هكتار ويحتوي على 9 مليون طن كاحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقالع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة الإسمنت.

أما مادة الجبس فيتحصل عليها المصنع من منجم جبل العنق، والحديد الخام يتم شراؤه من وحدة منجم عين الروي بسطيف والتابع لمؤسسة الحديد والفوسفات.

**1-3- المقلع الطيني:** يقع شمال الدائرة على بعد 10 كلم مساحته حوالي 70 هكتار، يحتوي على 33.200 طن من الطين.

## 2- تجهيزات المصنع

يتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتماشية مع مراحل العملية الانتاجية كما يلي:

**1-2- مراكز التكسير والتنقيب:** يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية متاحة تختلف من كسارة إلى أخرى حيث:

- الكسارة الأولى: 500 طن/سا؛

- الكسارة الثانية: 350 طن/سا؛

- الكسارة الثالثة: 150 طن/سا.

**2-2- الفرن:** بطاقة متاحة قدرها 1.600 طن/سا.

**2-3- خلاط المسحوق "المخلط الساحق":** بطاقة متاحة قدرها 50 طن/س لدمج وخط المواد.

2-4- خلاط الكنكير "مخاط الكنكير": بطاقة متاحة قدرها 120 طن/سا.

2-5- مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة الاسمنت.

2-6- المخازن: يتوفر المصنع على 12 مخزن، مخزن 1: لتزويد المؤسسة بما تحتاجه من معدات

وقطع غيار الميكانيك الخفيفة، مخزن 2: تجهيزات مكتب، مخزن 3: الخردوات، مخزن 4: القطع الثقيلة،

مخزن 5: الآلات، مخزن 6: الأدوات، مخزن 7: الالكترونيات، مخزن 8: قطع غيار الكهرياء، مخزن 9:

المعدات الضخمة، مخزن 10: القرميد، مخزن 11: الغاز ومخزن 12: أكياس التعبئة.

### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة الاسمنت - تبسة

تتمثل أهداف المؤسسة في ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الاسمنت والمتمثلة في:

#### أولاً: الأهداف المالية

تتمثل في ما يلي:

- تحقيق أكبر ربح ممكن في السوق؛

- الزيادة في رأس المال؛

- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء المصانع الجديدة؛

- شراء استثمارات جديدة؛

- توسيع نشاط المؤسسة الإنتاجي والتشغيلي.

#### ثانياً: الأهداف الاجتماعية والبيئية

تتمثل في ما يلي:

- تدعيم الجهود الوطني في مجال التشغيل من خلال توفير فرص عمل؛

- توفير مادة الاسمنت بأسعار مناسبة ليتمكن الجميع من شرائها باعتبارها مادة جد مهمة في مجال بناء

السكن؛

- تحسين المستوى المعيشي للعاملين وذلك من خلال توزيع نسبة معينة من الأرباح عليهم؛
- الامتثال لمتطلبات الجودة والأمن البيئي.

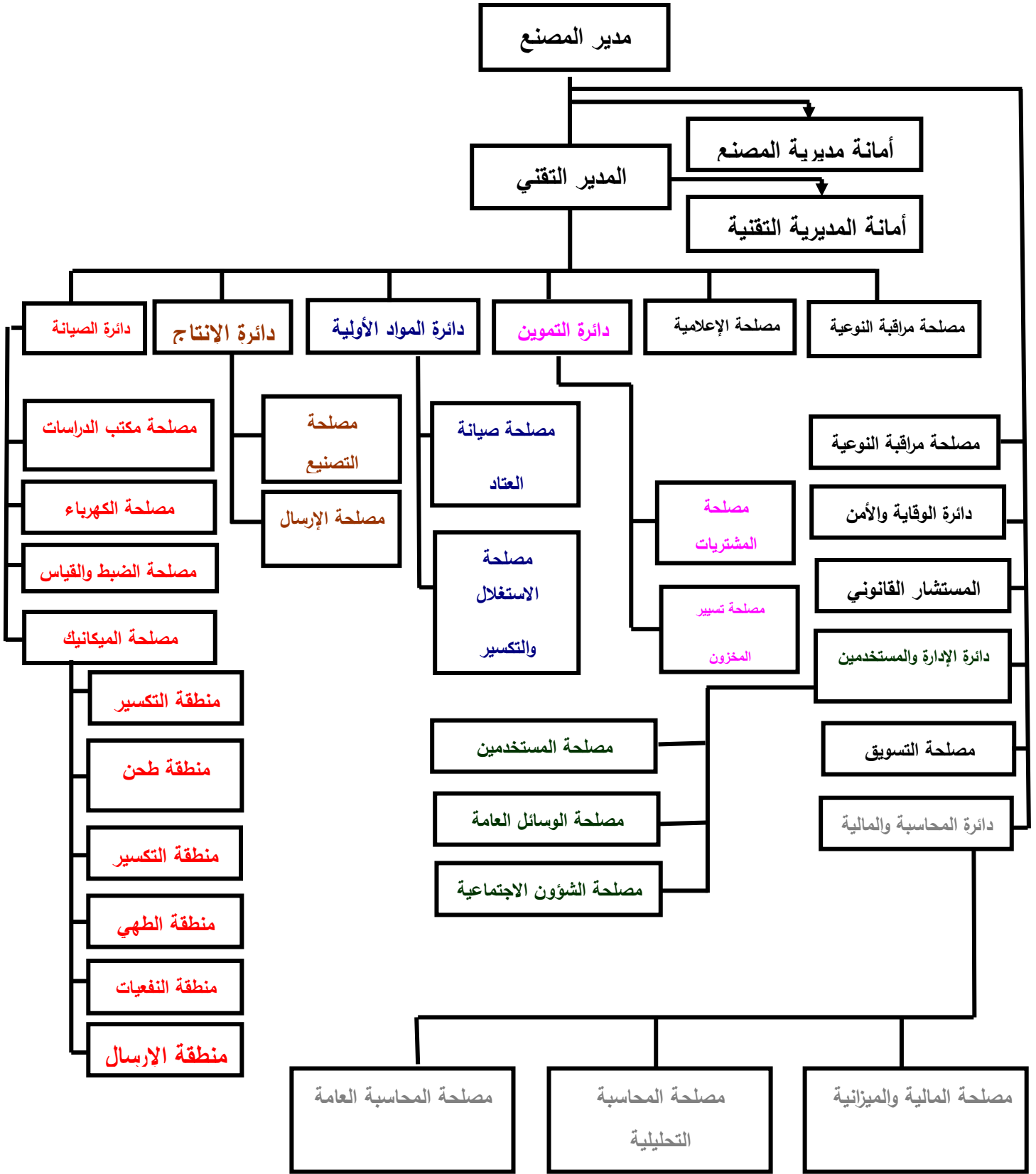
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والإنتاجي للمؤسسة

سيتم خلال هذا المطلب التعرض لكل من الهيكل التنظيمي والإنتاجي.

#### أولاً: الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت - تبسة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية

### 1- المديرية العامة

تتمثل مهمتها الرئيسية في عملية الاشراف الإداري على مختلف المديریات الفرعية وذلك من خلال التدقيق الداخلي للوظائف، تقديم مختلف الاستشارات القانونية والاشراف على القضايا القانونية والمنازعات الخاصة بالمؤسسة.

### 2- مديرية المالية والمحاسبة

تقوم هذه المديرية بمتابعة المجال المالي والمحاسبي للمؤسسة والمتضمن النشاط التمويلي، الاستثماري والتشغيلي.

### 3- مديرية الموارد البشرية

تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والاحصائيات الخاصة بالعمال، تنظيمها وتوثيقها، إعداد ومتابعة عقود العمال ابتداء من التوظيف إلى غاية إنهاء الخدمة.

### 4- مديرية التطوير

تتمثل مهمتها في متابعة سير عملية الانتاج.

### 5- مديرية التشغيل

تتمثل مهمتها في مراقبة سير أعمال أقسام المواد الأولية، الانتاج والصيانة.

### 6- مديرية العرض "التموين"

تتمثل مهمتها في تسيير عملية صناعة الاسمنت، وذلك بتوفير كل المواد التي تدخل في عملية الانتاج من مواد أولية إلى مستلزمات وسيطية، وذلك تحت إشراف مصلحة المشتريات التي تقوم بجلب المتطلبات للمصنع ومصلحة تسيير المخزونات التي تقوم بتقسيم المخزون إلى فروع موجهة للمصالح المعنية.

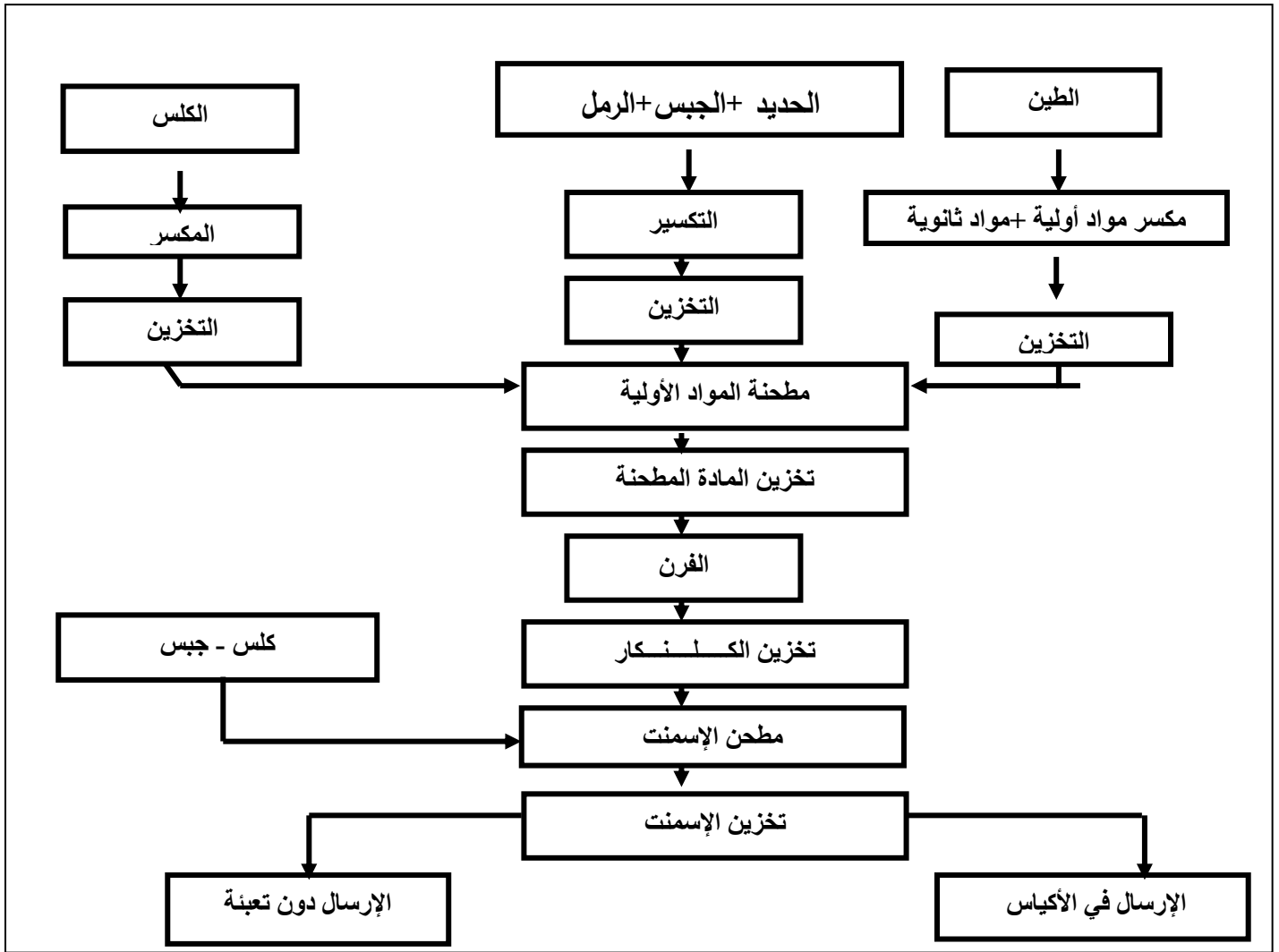
7- المديرية التجارية

مهمتها الاشراف على عمليات بيع الاسمنت.

ثانيا: الهيكل الانتاجي

يمكن توضيح الهيكل الانتاجي لمؤسسة الاسمنت -تبسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(06): الهيكل الانتاجي لمؤسسة الاسمنت - تبسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الشكل يتضح أن عملية الانتاج بمصنع الاسمنت تمر بالمراحل التالية:

### 1- مرحلة التهيئة والتحضير للمواد الأولية

حيث يتم خلط الحجر الكلسي بنسبة 77%، الطين بنسبة 22%، الرمل بنسبة 0.18% والحديد بنسبة 0.82%، ثم يتم تحضيرها عبر كسارات لتحويلها من الوضع الطبيعي إلى أجزاء.

### 2- الطحن والمجانسة الأولية

تُنقل المواد سابقة الذكر إلى المِخْط السَّاحق حيث يتم تحويل المواد الخشنة إلى مواد ناعمة تسمى "العَلِيق"، بعدها يقوم مخبر المصنع بتحليله للتأكد من مطابقته للمواصفات.

### 3- الطهي

يتم طهي "العَلِيق" في الفرن ليتم تحضير مادة "الكلنكير"، تحت درجة حرارة تصل إلى 1.400 درجة، ثم يتم تبريد ناتج عملية الطهي بواسطة الهواء داخل مبرد ليتم فيما بعد تخزينه.

### 4- الطهي والمجانسة النهائية

يمر "الكلنكير" بعد عملية الطهي إلى مِخْط مخصص بعد إضافة مادتي "الكلس" و"الجبس"، بعدها يبرد بمرش خاص لتبريد "الاسمنت" في صورته النهائية.

### المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت -تبسة، وذلك من خلال القيام بعملية سبر آراء عينة من الاطارات والاطارات السامية بخصوص رأيهم في رأس المال الفكري والأداء الشامل، إلى جانب عرض وتحليل مختلف النسب والمؤشرات التي تعكس الجانب الكمي لمتغيرات الدراسة.

يضم هذا المبحث منهجية الدراسة التي تمت من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء

عملية التحليل الاحصائي وذلك من خلال المطالب التالية:

- مجتمع وعينة الدراسة؛

- أداة الدراسة وأدوات التحليل الاحصائي؛

- صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة الاسمنت -تبسة، والتي تعد من بين المؤسسات المهمة بتحسين أدائها الشامل من خلال سعيها لتحقيق البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

أما العينة فتتمثل في الإطارات والإطارات السامية والبالغ عددهم 134 إطارا باختلاف طبيعة ومكان عملهم "المديرية أو المصنع أو الوحدة التجارية"، ويرجع سبب اختيار هذه العينة القصدية دون غيرها لفرضية امتلاكهم المعلومات وقدرتهم على تقديم إجابات دقيقة.

تم إعداد 134 استبيان تماشيا مع عدد جميع أفراد العينة، وُزِع منها 103 لعدم وجود البعض في أماكن عملهم "سواء في عطلة أو دورة تكوينية أو في حالة غياب...الخ"، غير أنه تم استرجاع 86 استبيان فقط وذلك راجع لامتناع البعض عن الإجابة والتحجج بضيق الوقت وكثرة العمل، استبعدت 03 استبيانات لعدم قابليتها للدراسة والتحليل إما لعدم استكمال شروط ملئها، ليصبح مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الاحصائي 83 استبيان أي بنسبة 80,56% كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): الاستبيانات المعدة والموزعة على إطارات والإطارات السامية لمؤسسة الاسمنت-تبسة

عينة الدراسة	الاستبيانات المنجزة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات القابلة للتحليل الاحصائي
الإطارات والإطارات السامية لمؤسسة الاسمنت تبسة	134	103	86	03	83

المصدر: من إعداد الطالبة

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة والتحليل الاحصائي

سيتم في هذا المطلب عرض الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ثم تحديد أدوات التحليل الاحصائي المعتمدة للوصول إلى النتائج المرجوة.

### أولاً: أدوات الدراسة

يهدف جمع البيانات اللازمة تم اختيار الأدوات المناسبة لطبيعة الموضوع والمتمثلة في:

#### 1- الاستبيان

يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية المعتمد عليها لجمع البيانات الميدانية، وقد أخذ بعين الاعتبار عند تصميمه وضوح الأسئلة، دقتها وتسلسلها المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة، ومرت عملية إنجازه بالعديد من المراحل انطلاقاً من تصميمه لأول مرة وصولاً إلى صيغته النهائية، حيث اشتمل على محورين اثنين؛ كل محور يضم مجموعة من الأسئلة المكتملة لبعضها البعض.

المحور الأول يتعلق برأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت - تبسة، ضم مختلف الأبعاد "رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني" من خلال 21 عبارة "سؤال" الغرض منها قياس رأس المال الفكري للمؤسسة.

المحور الثاني يتعلق بالأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت - تبسة، ضم مختلف الأبعاد "الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي" وذلك من خلال 16 عبارة "سؤال" لمحاولة قياس الأداء الشامل للمؤسسة. والجدول الموالي يوضح المحاور والأبعاد التي تضمنها الاستبيان:

الجدول رقم (12): محاور الاستبيان

المحور	الأبعاد	مجال العبارات "الأسئلة"
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	10-1
	رأس المال الهيكلي	16-11
	رأس المال الزبوني	21-17
الأداء الشامل	الأداء الاقتصادي	5-1
	الأداء الاجتماعي	10-6
	الأداء البيئي	16-11

المصدر: من إعداد الطالبة

صممت إجابات هذه العبارات "الأسئلة" على أساس مقياس ليكرت "Likert" الخماسي المتضمن

خمس (5) مستويات أدناها 1 وأعلىها 5 على النحو التالي:

الجدول رقم (13): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

وعليه فإن قيم الأوساط الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها وفقا للمعادلة

التالية:

طول الفئة = (القيمة العليا-القيمة الدنيا)/عدد فقرات المقياس

$$\text{إذن طول الفئة} = 5/(1-5) = 0,80$$

وبذلك يكون:

جدول رقم: (14): درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

من 1 إلى 1,79	من 1,80 إلى 2,59	من 2,60 إلى 3,39	من 3,40 إلى 4,19	من 4,20 إلى 5
منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

مرت عملية إعداد الاستبيان بالمراحل التالية:

- الاطلاع على المراجع والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع؛
- تحديد أبعاد الاستبيان وصياغة فقراته؛
- تصميم الاستبيان في صورته الأولية؛
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف والعمل بنصائحه؛
- عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين؛
- إعداد الاستبيان في صورته النهائية القابلة للتوزيع، الدراسة والتحليل.

## 2- المقابلة

وهي الأداة الثانية المستخدمة في الدراسة إلى جانب الاستبيان، حيث تم إجراء مقابلة جماعية مشتركة لأفراد العينة العاملين في نفس المصلحة لشرح المحاور والأبعاد وفهمها بطريقة جيدة.

## 3- التقارير السنوية

تحتوي التقارير السنوية للمؤسسة على غالبية المعلومات الكمية والمحاسبية التي يمكن الاعتماد عليها في الدراسة والتحليل، شملت هذه التقارير فترة 2013-2017.

ثانيا: أدوات التحليل الاحصائي

بعد القيام بتبويب البيانات تم إدخالها في الحاسوب بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، وقد تطلبت عملية التحليل تطبيق الأساليب الاحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون "R"

يقيس اتجاه وحجم العلاقة بين المتغيرين ويأخذ قيمة بين (+1 و -1)، تعبر الاشارة الموجبة والسالبة على اتجاه العلاقة "إذا كانت (+) فالعلاقة طردية وإذا كانت (-) فهي عكسية"، والقيمة المطلقة للمعامل تشير إلى حجم العلاقة.

- معامل التحديد "R<sup>2</sup>"

يقيس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- المتوسط الحسابي

يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في النواحي التطبيقية، ويستخدم لقياس متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان وترتيبها حسب أهميتها.

- الانحراف المعياري

وهو مقياس يمتاز بالدقة العالية، يستخدم لقياس تشتت البيانات عن المتوسط الحسابي.

- الانحدار الخطي

يوضح كيفية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

- التكرارات

تستخدم للتعبير عن العبارات التي تكررت بعدد معين من المرات.

- النسب المئوية

لمعرفة نسبة اختيار كل عبارة من عبارات أسئلة الاستبيان.

هذا إلى جانب الاستعانة ببرنامج Microsoft Excel 2010 لاستخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد  $R^2$  بين رأس المال الفكري وكل مؤشر من مؤشرات الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي.

### المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة "الاستبيان"

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى استطاعت عبارات الاستبيان قياس ما وضعت لقياسه، وذلك من خلال: الصدق الظاهري للاستبيان (آراء المحكمين) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحاو الاستبيان.

### أولاً: اختبار الصدق الظاهري

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان تم عرضه على ثلاث أساتذة محكمين من كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة، الذين قدموا مجموعة من النصائح والملاحظات أهمها:

- إعادة صياغة بعض العبارات حتى تصبح مفهومة لجميع أفراد العينة؛
  - إجراء تعديل في ترتيب العبارات لتصبح متسلسلة ويسهل إدراكها؛
  - إضافة بعض العبارات في المحورين من أجل الالمام بكل جوانب الموضوع؛
  - حذف بعض العبارات التي تؤدي إلى نفس الإجابة.
- وبناء على ما سبق أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وأعد الاستبيان في صيغته النهائية ليصبح قابل للدراسة والتحليل.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

يقصد بها مدى اتساق جميع عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون" لكل عبارة مع محورها.

1- الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول "رأس المال الفكري"

سيتم عرض نتائج معامل الارتباط "بيرسون" في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة مع محورها

درجة المعنوية	معامل الارتباط	عبارات المحور الأول
<b>البعد الأول: رأس المال البشري</b>		
0,000	0,690	1- تحرص المؤسسة على توفير فرص لمشاركة عمالها في دورات تدريبية لزيادة
0,000	0,645	2- تسمح المؤسسة للعاملين بطرح أفكارهم واقتراحاتهم لحل مشكلات العمل
0,000	0,731	3- تعمل المؤسسة على تشجيع وتحفيز عمالها
0,000	0,713	4- تكافئ المؤسسة أي عامل يأتي بفكرة جديدة أو طريقة عمل جديدة
0,000	0,465	5- تتناسب مؤهلات العمال مع الوظائف الموكلة لهم
0,000	0,491	6- تعمل المؤسسة على تعزيز كفاءة القيادة من خلال زيادة عدد الاطارات
0,000	0,679	7- تمتلك المؤسسة عاملين ذوي خبرة ومهارة عالية
0,000	0,731	8- تخلق المؤسسة جو مناسب للعمل الجماعي
0,000	0,449	9- يمتلك عمال المؤسسة القدرة على الابداع
0,000	0,467	10- تحتفظ المؤسسة بعمالها ذوي المهارات والمعارف المختلفة
<b>البعد الثاني: رأس المال الهيكلي</b>		
0,000	0,665	11- تمتلك المؤسسة مختلف الآلات والتجهيزات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة وفعالية
0,000	0,419	12- تشرح المؤسسة مختلف الإجراءات وطرق العمل المتبعة لجميع العاملين لتقليل
0,004	0,315	13- تسعى المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية
0,201	-0,142	14- لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها
0,000	0,488	15- تمتلك المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطورة تسهل تبادل الخبرات والمعارف
0,000	0,727	16- تسمح المؤسسة لعمالها باتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

البعد الثالث: رأس المال الزبوني		
0,000	0,793	17- تهتم المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم لها
0,000	0,799	18- تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين
0,000	0,596	19- تصغي المؤسسة إلى انشغالات الزبائن وتهتم بالرد على شكاوهم
0,000	0,639	20- تسعى المؤسسة لتقديم خدمة سريعة ومتميزة لزبائنها
0,000	0,696	21- لدى المؤسسة علاقات جيدة مع جميع أطراف التعامل "الموردين"،

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ومحورها محصورة بي القيمتين 0,315، 0,799 وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وبالتالي تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه، باستثناء العبارة التي مفادها "لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها" التي بلغ متوسطها -0,142 عند مستوى دلالة 0,201 وهي غير دالة احصائيا، إلا أنها لا تؤثر على الصدق العام لعبارات المحور الأول.

### 2- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الأداء الشامل"

سيتم عرض نتائج معامل الارتباط "بيرسون" في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة مع محورها

درجة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	عبارات المحور الثاني
البعد الأول: الأداء الاقتصادي		
0,000	0,858	1- تمتلك المؤسسة قدرة عالية على تحقيق الأرباح
0,000	0,844	2- تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة إنتاج الطن الواحد من الاسمنت
0,000	0,853	3- لدى المؤسسة القدرة على زيادة مبيعاتها في كل سنة
0,000	0,747	4- تقوم المؤسسة بترشيد استغلال مواردها لتخفيض مختلف التكاليف
0,000	0,689	5- تسعى المؤسسة لتحقيق الهدف الانتاجي السنوي
البعد الثاني: الأداء الاجتماعي		
0,000	0,331	6- تعمل المؤسسة على توفير الأمن الصناعي وتفاذي حوادث العمل
0,000	0,691	7- تسهر المؤسسة على تقديم مختلف الحوافز والمكافآت لعمالها
0,000	0,863	8- تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية لعمالها كالحج، رحلات ترفيهية، مراقبة طبية... الخ

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

0,000	0,445	9- تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة
0,000	0,666	10- تلتزم المؤسسة ضمن رؤيتها الاستراتيجية بخدمة المجتمع من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية
<b>البعد الثالث: الأداء البيئي</b>		
0,000	0,645	11- تمتلك المؤسسة مجموعة من الأجهزة التي تساعد في الحد من الآثار البيئية ومكافحة التلوث
0,000	0,709	12- تتبنى المؤسسة نظام الادارة البيئية وذلك لتحديد الأثر البيئي لكل نشاط تقوم به والعمل على تقليله
0,000	0,572	13- تعمل المؤسسة على التحكم في حجم استهلاكاتها من المواد الطاقوية كالكهرباء، الماء والغاز بما يضمن استدامتها
0,000	0,791	14- تعتمد المؤسسة على تجسيد رقابة بيئية فعالة تستند إلى معايير دولية كالإيزو 14000
0,000	0,830	15- تقوم المؤسسة بإعداد التقارير البيئية التي توضح مدى التزامها بحماية البيئة والعمل على تحقيق حوكمة بيئية
0,000	0,760	16- تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات نظيفة (خضراء) تراعي معايير الجودة ويمكن تدويرها أو استرجاعها

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول يتضح أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ومحورها محصورة بي القيمتين

0,331، 0,863 وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وبالتالي تعتبر عبارات

المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثالثا: الصدق البنائي

سيتم اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال دراسة علاقة الأبعاد ببعضها البعض

ويعتبر الصدق البنائي كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): علاقة الأبعاد ببعضها البعض وبمحوري الدراسة

المحور	الأداء	الأداء	الأداء	المحور	رأس المال	رأس المال	رأس المال		
الثاني	البيئي	الاجتماعي	الاقتصادي	الاول رأس المال	الزيوني	الهيكلية	البشري		
الأداء				الفكري					
الشامل									
0,771	0,745	0,326	0,701	0,944	0,741	0,434		معامل الارتباط	رأس المال
0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000		درجة المعنوية	البشري
0,464	0,505	0,288	0,255	0,629	0,418			معامل الارتباط	رأس المال
0,000	0,000	0,008	0,020	0,000	0,000			درجة المعنوية	الهيكلية
0,667	0,700	0,330	0,482	0,873				معامل الارتباط	رأس المال
0,000	0,000	0,002	0,000	0,000				درجة المعنوية	الزيوني
0,790	0,795	0,371	0,638					معامل الارتباط	المحور الأول
0,000	0,000	0,001	0,000					درجة المعنوية	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض ومع محوري الاستبيان، حيث أن جميع معاملات الارتباط محصورة بين القيمتين 0,255 و 0,944 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

#### المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة

للحصول على أداة قياس قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد من أن تكون تلك الأداة لها القدرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، وللتحقق من درجة ثبات المقياس تم استعمال معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول أدناه، مع العلم أنه كلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على ارتفاع في ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (18): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول: رأس المال الفكري	21	0,847
المحور الثاني: الأداء الشامل	16	0,853
كل محاور الاستبيان	37	0,913

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

من خلال الجدول يلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحورين بلغت 91,3% وهي نسبة ممتازة فاقت بكثير الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات والذي يساوي 60%، وعليه فإن نتائج هذا الاختبار تعكس درجة الاتساق الداخلي بين الأفكار التي يتضمنها كل سؤال، وهذا ما يدل على تمتعها بدرجة ثبات عالية، حيث أن المعاملين يقتربان من 1.

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث تحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال الأساليب الاحصائية واختبار الفرضيات المصاغة وذلك من خلال المطالب التالية:

- التحليل الاحصائي لعبارات المحاور؛

- اعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة

- اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي لعبارات المحاور

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرضها في جداول بالنسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، هذا إلى جانب حساب مختلف مؤشرات قياس رأس المال الفكري والأداء الشامل.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول

يتضمن هذا العنصر تحليل البيانات المتوصل إليها من خلال آراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال الفكري بالمؤسسة.

1- تحليل البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال البشري في المؤسسة

اشتمل هذا البعد على 10 عبارات نتائجها كالتالي:

الجدول رقم (19): آراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال البشري

العبارة	موافق تماماً	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1- تحرص المؤسسة على توفير فرص لمشاركة عمالها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وأداء مهامهم بجودة عالية	33	41	4	4	1	4,216	0,841	عالية
	39,8	49,4	4,8	4,8	1,2	3,084	1,571	متوسطة
2- تسمح المؤسسة للعاملين بطرح أفكارهم واقتراحاتهم لحل مشكلات العمل	21	19	12	8	23			
3- تعمل المؤسسة على تشجيع وتحفيز عمالها	37	28	2	9	7	3,951	1,296	عالية
	44,6	33,7	2,4	10,8	8,4			
4- تكافئ المؤسسة أي عامل يأتي بفكرة جديدة أو طريقة عمل جديدة	17	13	8	24	21	2,771	1,500	متوسطة
	20,5	15,7	9,6	28,9	25,3			
5- تتناسب مؤهلات العمال مع الوظائف الموكلة لهم	24	36	1	20	2	3,722	1,192	عالية
	28,9	43,4	1,2	24,1	2,4			
6- تعمل المؤسسة على تعزيز كفاءة القيادة من خلال زيادة عدد الاطارات	38	28	4	7	6	4,024	1,229	عالية
	45,8	33,7	4,8	8,4	7,2			
7- تمتلك المؤسسة عاملين ذوي خبرة ومهارة عالية	26	33	10	13	1	3,843	1,076	عالية
	31,3	39,8	12	15,7	1,2			
8- تخلق المؤسسة جو مناسب للعمل الجماعي	16	33	14	17	3	3,506	1,130	عالية
	19,3	39,8	16,9	20,5	3,6			

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

متوسطة	1,414	2,891	19	17	14	20	13	التكرار	9- يمتلك عمال المؤسسة القدرة على الابداع
			22,9	20,5	16,9	24,1	15,7	النسبة	
عالية	1,395	3,614	11	9	9	26	28	التكرار	10- تحتفظ المؤسسة بعمالها ذوي المهارات والمعارف المختلفة
			13,3	10,8	10,8	31,3	33,7	النسبة	
عالية		3,562	واقع رأس المال البشري في مؤسسة الاسمنت - تبسة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة (2) التي مفادها "تسمح المؤسسة للعاملين بطرح أفكارهم واقتراحاتهم لحل مشكلات العمل"، والعبارة (4) التي مفادها "تكافئ المؤسسة أي عامل يأتي بفكرة جديدة أو طريقة عمل جديدة" و العبارة (9) التي مفادها "يمتلك عمال المؤسسة القدرة على الابداع"، قد بلغت متوسطاتها 3,084، 2,771 و 2,891 على التوالي وهي بذلك تقع ضمن المجال متوسط (2,60-3,39) وبتباين معياري 1,571، 1,500 و 1,414 على التوالي.

إن النسبة المئوية الممثلة لدرجة موافقة المستجوبين على العبارة رقم (2) تقدر بـ 48,10%، مقابل نسبة 37,30% رفض، في حين بلغت نسبة التردد 14,50%، أي أن هذه القيم تعكس بشكل عام موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة (2).

في حين لم تتجاوز النسبة المئوية لدرجة موافقة المستجوبين على العبارة رقم (4) 36,20%، مقابل نسبة 54,20% رفض، أما نسبة التردد فبلغت 14,50%، وعليه فإن هذه القيم تعكس بشكل عام غير موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة (4).

أما العبارة رقم (9) فبلغت نسبة موافقة المستجوبين عليها 39,80%، مقابل نسبة 43,40% رفض، في حين بلغت نسبة التردد 16,90%، أي أن هذه القيم تعكس بشكل عام غير موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة (9).

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

في حين أن قيم المتوسط الحسابي لباقي عبارات البعد الأول للاستبيان كلها تقع ضمن المجال عالي (3,40-4,19)، وبانحراف معياري يتراوح بين (0,841-1,395).

من خلال التأمل في هذه النتائج، يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة محل الدراسة يقدر بـ(3,56) وهو يقع ضمن المجال عالي(3,40-4,19)، أي أن مستوى رأس المال البشري في مؤسسة الاسمنت - تبسة عالٍ، وهو ما أكدته أحد إطارات الموارد البشرية أثناء إجراء مقابلة معه وقدم لنا المعلومات التالية:

الجدول رقم (20): رأس المال البشري في مؤسسة الاسمنت -تبسة

2017	2016	2015	2014	2013	
05	05	05	05	05	الاطارات الموجهة
108	113	135	99	72	الاطارات والاطارات السامية
109	116	117	143	163	أعوان التحكم
33	32	37	30	39	الأعوان التنفيذيين
<b>255</b>	<b>266</b>	<b>294</b>	<b>277</b>	<b>279</b>	<b>إجمالي العمال الدائمين</b>
23	04	04	03	01	إطارات
19	04	07	04	03	أعوان التحكم
27	21	28	16	05	الأعوان التنفيذيين
<b>69</b>	<b>29</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>09</b>	<b>إجمالي عمال العقود الغير منتهية المدة</b>
<b>324</b>	<b>295</b>	<b>333</b>	<b>300</b>	<b>288</b>	<b>إجمالي العمال</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

يلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة الاسمنت -تبسة تمتلك فعلا قاعدة متينة من رأس المال البشري، كما أنها تدعمه كل سنة بإضافة تشكيلة متنوعة من الكفاءات البشرية في مختلف الرتب والمهارات حسب دراسات مسبقة لتخطيط الموارد البشرية اللازمة لتحسين الأداء الشامل. إلا أن سنة 2016 شهدت نقص في عدد العاملين وذلك بسبب إحالة عدد كبير إلى التقاعد من فئة 26- 30 سنة

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

خبرة، الأمر الذي حاولت تداركه في سنة 2017 من خلال إدماج قرابة 40 عامل في إطار العقود الغير منتهية المدة.

كما أوضح لنا في نفس السياق أن المؤسسة تعمل جاهدة للاستثمار في رأس مالها البشري متبعة في ذلك برنامجا تدريبيا متنوعا على مدار السنة يضم المجالات الموضحة في الجدول الموالي.

### الجدول رقم (21): مجالات الاستثمار في رأس المال البشري

الوحدة\*: 10<sup>3</sup> دج.

2017		2016		2015		2014		2013		السنوات طبيعة التكوين
مبلغ	عدد	مبلغ	عدد	مبلغ	عدد	مبلغ	عدد	مبلغ	عدد	
التكوين*	المكونين	التكوين*	المكونين	التكوين*	المكونين	التكوين*	المكونين	التكوين*	المكونين	
2.496	10	6.587	85	7.912	04	325	03	00	00	مجال التخصص
1.173	51	3.684	140	1.177	92	135	51	154	47	العمل الميداني
328	21	5.070	36	1.005	58	1.821	49	1.796	62	ملتقيات مختلفة
11.724	172	4.587	122	9.821	291	15.197	149	8.587	122	إعادة التدريب
620	05	--	--	--	--	--	--	1.842	06	تكوين في الخارج
<b>16.341</b>	<b>259</b>	<b>19.928</b>	<b>383</b>	<b>19.915</b>	<b>445</b>	<b>17.478</b>	<b>252</b>	<b>12.379</b>	<b>237</b>	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول يبرز مدى اهتمام مؤسسة الاسمنت -تبسة بتكوين مواردها البشرية وذلك من خلال تنوع البرامج من جهة وتخصيص مبالغ هامة لها من جهة أخرى. كما شهدت ميزانية الاستثمار في رأس المال البشري تزايد ملحوظ خلال السنوات الأربع الأولى لتتخفف بعدها سنة 2017 بسبب ارتفاع تكاليف تكوين الفرد الواحد، هذا ما أدى إلى تقليص العدد والتركيز على تحسين مهارات ومعارف العاملين أصحاب خبرة أقل من 5 سنوات فقط، والجدول الموالي يوضح نصيب الفرد الواحد من ميزانية التكوين:

الجدول رقم (22): مبلغ التكوين لكل عامل

الوحدة: دج

2017	2016	2015	2014	2013	
63.093	52.047	44.752	69.357	52.232	تكلفة التكوين/عدد المكونين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول يلاحظ أن تكلفة التكوين لكل عامل في تذبذب وعدم استقرار من سنة لأخرى وذلك راجع لعدم التحكم فيها، حيث ارتفعت خلال 2013 و 2014 وانخفضت سنة 2015 لتعود للارتفاع سنتي 2016 و 2017.

وفي نفس السياق توفر المؤسسة ميزانية خاصة لرأس مالها البشري تتضمن الأجر الشهري، الساعات الإضافية، المنح، الاشتراكات والتكوين، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): تكاليف العمال

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2017	2016	2015	2014	
149.314	145.623	142.936	101.355	الأجور والرواتب
00	1.065	1.124	2.481	ساعات إضافية
284.415	403.761	506.807	256.176	منح
101.498	137.628	137.812	88.057	اشتراكات
16.341	19.928	19.915	17.478	تكوين
<b>551.568</b>	<b>708.005</b>	<b>808.594</b>	<b>465.547</b>	<b>الاجمالي</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

يتضح من خلال الجدول تزايد الأجرور والرواتب، المنح والاشتراكات الخاصة برأس المال البشري وذلك تماشياً مع الزيادة في عدد العمال، أما الساعات الإضافية فهي في انخفاض مستمر من سنة لأخرى نتيجة تقليص عددها لتخفيف الضغط على العمال.

تتجسد كفاءة قيادة رأس المال البشري لمؤسسة الاسمنت - تبسة في عدد الاطارات المؤهلة والتي تمثل الاضافة الدائمة والمستمرة للمعرفة من خلال تنمية المهارات والقدرات لفريق العمل، التحفيز الدائم، خلق دوافع بشكل متجدد والاعتناء بكل التفاصيل لفريق العمل سواء العملية أو الشخصية التي قد تؤثر على سير العمل.

### الجدول رقم (24): مؤشر كفاءة القيادة

2017		2016		2015		2014		2013		
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
%41,97	$\frac{136}{324}$	%41,35	$\frac{122}{295}$	%43,24	$\frac{144}{333}$	%35,67	$\frac{107}{300}$	%27,08	$\frac{78}{288}$	الاطارات إجمالي العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول يتضح أن معدل الاطارات بالنسبة لإجمالي العاملين فاق 27% في جميع

السنوات، وهي نسبة جيدة تعكس كفاءة قيادة رأس المال البشري لمؤسسة الاسمنت - تبسة.

2- تحليل البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال الهيكلي في المؤسسة

اشتمل هذا البعد على 6 عبارات نتائجها كالاتي:

الجدول رقم (25): آراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال الهيكلي

العبارة	موافق تماما	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
11- تمتلك المؤسسة مختلف الآلات والتجهيزات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة وفعالية	التكرار	46	25	5	6	4,313	0,961	عالية جدا
	النسبة	55,4	30,1	6	7,2			
12- تشرح المؤسسة مختلف الإجراءات وطرق العمل المتبعة لجميع العاملين لتقليل الأخطاء	التكرار	32	32	3	12	3,915	1,201	عالية جدا
	النسبة	38,6	38,6	3,6	14,5			
13- تسعى المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية	التكرار	35	34	10	2	4,180	0,912	عالية
	النسبة	42,2	41	12	2,4			
14- لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها	التكرار	2	4	7	29	1,759	0,970	منخفضة جدا
	النسبة	2,4	4,8	8,4	34,9			
15- تمتلك المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطورة تسهل تبادل الخبرات والمعارف	التكرار	2	19	10	18	2,241	1,274	منخفضة
	النسبة	2,4	22,9	12	21,7			
16- تسمح المؤسسة لعمالها باتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم	التكرار	16	31	7	14	3,228	1,417	متوسطة
	النسبة	19,3	37,3	8,4	16,9			
واقع رأس المال الهيكلي في مؤسسة الاسمنت - تبسة						3,272		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الثلاث الأولى كلها أكبر من المتوسط وهي تقع ضمن المجال عالي جدا (4,20-5) بالنسبة للعبارة رقم (11) و (12) والمجال عالي (3,40-4,19) بالنسبة للعبارة رقم (13). هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن المؤسسة تمتلك مختلف الآلات والتجهيزات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة، كما أنها تسهر على شرح وتبسيط مختلف الإجراءات لتقليل الأخطاء، وموافقون على أن المؤسسة تحرص على استغلال كل طاقتها الانتاجية.

إن قيم المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول العبارة رقم (14) والتي مفادها "لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها" بلغت 1,759 وهي تقع ضمن المجال منخفض جدا (1-1,79) بانحراف معياري 0,912، هذه القيمة تعني أن أفراد العينة غير موافقين تماما عليها.

بالمقابل بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول العبارة رقم (15) 2,241 وانحراف معياري 1,274، وهي بالتالي تقع ضمن المجال منخفض (1,80-2,59) أي أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على أن المؤسسة تمتلك شبكة اتصالات داخلية متطورة تسهل تبادل الخبرات والمعارف.

أما العبارة الأخيرة لهذا البعد فبلغ متوسطها الحسابي 3,228 وانحراف معياري 1,417، أي أنها تقع ضمن المجال متوسط (2,60-3,39). وبتحليل النسبة المئوية الممثلة لدرجة موافقة المستجوبين على هذه العبارة والمقدرة بـ56,60%، مقابل نسبة 35% رفض، في حين بلغت نسبة التردد 8,40%، أي أن هذه القيم تعكس بشكل عام موافقة غالبية أفراد العينة على العبارة (16).

من خلال التأمل في هذه النتائج، يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة محل الدراسة يقدر بـ(3,272) وهو يقع ضمن المجال متوسط (2,60-3,39)، أي أن مستوى رأس المال الهيكلي في مؤسسة الاسمنت - تبسة متوسط.

ولمعرفة أهم نقاط قوة رأس المال الهيكلي لمؤسسة الاسمنت - تبسة تم حساب بعض المؤشرات ذات العلاقة من أجل الدراسة والتحليل.

#### - مؤشر كفاءة عملية الصيانة

يحسب مؤشر كفاءة عملية الصيانة عن طريق تحديد نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف

عملية الصيانة كما يلي:

$$\text{نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف عملية الصيانة} = \frac{\text{تكاليف الصيانة}}{\text{حجم الانتاج الاجمالي}}$$

الجدول رقم (26): نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف عملية الصيانة

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج.

2017	2016	2015	2014	2013	
62.004	52.523	46.960	51.449	35.327	تكاليف الصيانة
563.016	562.700	614.047	368.815	537.500	حجم الانتاج الاجمالي
0,110	0,093	0,076	0,1394	0,065	نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف عملية الصيانة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول يتضح أن نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة غير مستقر وذلك راجع لطبيعتها وصعوبة التحكم فيها على الرغم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيضها عن طريق الاشراف والمتابعة عليها وتكثيف الدورات التكوينية في هذا المجال.

- مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية

يحسب مؤشر الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية عن طريق تحديد معدل الطاقة الانتاجية

المستغلة كما يلي:

$$\text{معدل الطاقة الانتاجية المستغلة} = \frac{\text{الطاقة الانتاجية الفعلية}}{\text{الطاقة الانتاجية النظرية}} \times 100$$

الجدول رقم (27): معدل الطاقة الانتاجية المستغلة

2017	2016	2015	2014	2013	
563.016	562.700	614.047	368.815	537.500	الطاقة الانتاجية الفعلية
540.000	540.000	520.000	520.000	532.000	الطاقة الانتاجية النظرية
%104	%104	%118	% 70,93	%101	معدل الطاقة الانتاجية المستغلة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

يتضح من خلال الجدول أن مؤسسة الاسمنت- تبسة تستغل كل طاقتها الانتاجية النظرية وأكثر وذلك لبلوغ الأهداف المسطرة.

### - مؤشر ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج

اختلفت ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج من سنة لأخرى كما يبينه الجدول التالي:

### الجدول رقم (28): ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج

الوحدة: ساعة

2017	2016	2015	2014	2013	
5.698	5.761	6.413	3.685	6.304	ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج

المصدر: وثائق لمقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول يتضح أن ساعات تشغيل تجهيزات الانتاج غير مستقرة وذلك راجع لاختلاف كمية الانتاج المستهدفة من سنة إلى أخرى.

### 3- تحليل البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال الزبوني في المؤسسة

اشتمل هذا البعد على 5 عبارات نتائجها كالاتي:

### الجدول رقم (29): آراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال الزبوني

العبارة	موافق تماما	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
17- تهتم المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم لها	23	17	6	24	13	3,156	1,493	متوسطة
	27,7	20,5	7,2	28,9	15,7			
18- تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين	8	42	8	11	14	3,228	1,290	متوسطة
	9,6	50,6	9,6	13,3	16,9			
19- تصغي المؤسسة إلى انشغالات الزبائن وتهتم بالرد على شكاوهم	14	40	7	18	4	3,506	1,151	عالية
	16,9	48,2	8,4	21,7	4,8			
20- تسعى المؤسسة لتقديم خدمة سريعة ومتميزة لزبائنها	19	45	7	4	8	3,759	1,153	عالية
	22,9	54,2	8,4	4,8	9,6			

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

عالية	0,938	3,674	2	10	12	48	11	التكرار	21- لدى المؤسسة علاقات جيدة مع جميع أطراف التعامل "الزبائن، الموردين، الجمعيات...الخ"
			2,4	12	14,5	57,8	13,3	النسبة	
عالية		3,464	واقع رأس المال الزبوني في مؤسسة الاسمنت - تبسة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق يلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارتين (17) و(18) قد بلغ 3,156 و3,228 وبتباين معياري 1,493 و1,290 على التوالي، وهما تقعان ضمن المجال متوسط (2,60-3,39). وبتحليل النسب المرافقة لهذه الاجابات يتضح أن نسبة الموافقة على العبارة (17) قد بلغت 48,20% مقابل 44,60% رفض و7,20% حياد، أما العبارة رقم (18) فنسبة الموافقة قدرت بـ 60,20% مقابل 30,20% رفض و9,60% حياد. هذه النتائج تعكس موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تهتم بتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم لها، كما أنها تمنح زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين.

أما العبارات (19)، (20) و(21) فقد جاءت كل قيم متوسطاتها الحسابية ضمن المجال عالي(3,40-4,19) وانحراف معياري بلغ معدله 0,080. هذه القيم تعكس موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تصغي إلى انشغالات الزبائن وتهتم بالرد على شكاوهم، كما أنها تسعى لتقديم خدمة سريعة ومتميزة لزبائنها ولديها علاقات جيدة مع جميع أطراف التعامل "الزبائن، الموردين، الجمعيات...الخ". من خلال التأمل في هذه النتائج، يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة محل الدراسة يقدر بـ(3,464) وهو يقع ضمن المجال عالي(3,40-4,19)، أي أن مستوى رأس المال الهيكلي في مؤسسة الاسمنت - تبسة عالي.

من أجل معرفة مجالات اهتمام المؤسسة برأس مالها الزبوني سيتم حساب المؤشرات التالية:

### - مؤشر النمو في حجم المبيعات

يحسب معدل النمو في حجم المبيعات وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في حجم المبيعات} = \frac{\text{كمية المبيعات للسنة ن-1} - \text{كمية المبيعات للسنة ن}}{\text{كمية المبيعات للسنة ن-1}} \times 100$$

الجدول رقم (30): معدل النمو في حجم المبيعات

الوحدة: طن

2017	2016	2015	2014	2013	
542.699	546.827	642.746	356.560	528.745	كمية المبيعات للسنة ن
546.827	642.746	365.560	528.745	561.820	كمية المبيعات للسنة ن-1
%-0,75	%-14,92	%75,82	-32,56	-5,89	معدل النمو في حجم المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية التجارة.

من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة الاسمنت -تبسة عرفت نموا في المبيعات خلال سنة 2015 بنسبة 75,82% وهي نسبة جد مرتفعة تعكس زيادة الطلب ورضا الزبائن في هذه الفترة، لتتخفف بعدها بمعدل 14,92% سنة 2016، وتستمر بالتراجع حتى 2017 بمعدل 0,75% بسبب مواجهة صعوبة في التوزيع، اشتداد المنافسة وتراجع مختلف المشاريع التنموية مما انعكس سلبا على طلب مادة الاسمنت.

- مؤشر نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق

يحسب مؤشر نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق وفق العلاقة التالية:

$$\text{نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق} = \frac{\text{تكاليف التسويق}}{\text{عدد الوحدات المباعة}}$$

الجدول رقم (31): نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج.

2017	2016	2015	2014	2013	
13.745	12.466	11.240	6.955	10.646	تكاليف التسويق
542.699	546.827	642.746	365.560	528.745	عدد الوحدات المباعة
0,025	0,023	0,017	0,019	0,020	نصيب الطن الواحد المباع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية التجارة.

من خلال الجدول يلاحظ أن تكاليف التسويق شهدت ارتفاع ملحوظ خلال سنة 2015، 2016 و2017، في المقابل انخفض نصيب الطن الواحد المباع من هذه التكاليف في سنتي 2014 و2015، ليعود بعدها للارتفاع خلال السنتين الأخيرتين 2016 و2017 بسبب فتح نقطتي بيع وتوزيع في كل من ولاية الوادي وخنشلة.

- مؤشر دوران الزبائن

يمكن توضيح معدل دوران الزبائن في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): معدل دوران الزبائن

الوحدة: يوم

2017	2016	2015	2014	2013	
06	09	05	06	02	معدل دوران الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مديرية التجارة.

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

من خلال الجدول يتضح أن معدل دوران الزبائن يختلف من سنة لأخرى وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بالأساليب التسويقية الحديثة وابتعادها عن سياسات جذب الزبون، إرضائه وتخفيض معدل دورانه.

### ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني

#### 1- تحليل البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول واقع الأداء الاقتصادي في المؤسسة

اشتمل هذا البعد على 5 عبارات نتائجها كالتالي:

#### الجدول رقم (33): آراء عينة الدراسة حول الأداء الاقتصادي

البيانات	موافق تماما	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1- تمتلك المؤسسة قدرة عالية على تحقيق الأرباح	التكرار	32	36	7	1	4,096	0,957	عالية
	النسبة	38,6	43,4	8,4	1,2			
2- تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة إنتاج الطن الواحد من الاسمنت	التكرار	34	30	13	6	4,108	0,924	عالية
	النسبة	41	36,1	15,7	7,2			
3- لدى المؤسسة القدرة على زيادة مبيعاتها في كل سنة	التكرار	19	47	9	7	3,915	0,886	عالية
	النسبة	22,9	56,6	10,8	1,2			
4- تقوم المؤسسة بترشيد استغلال مواردها لتخفيض مختلف التكاليف	التكرار	47	24	11	1	4,409	0,765	عالية جدا
	النسبة	56,6	28,9	13,3	1,2			
5- تسعى المؤسسة لتحقيق الهدف الانتاجي السنوي	التكرار	53	23	3	2	4,431	0,874	عالية جدا
	النسبة	63,9	27,7	3,6	2,4			
واقع الأداء الاقتصادي في مؤسسة الاسمنت - تبسة						4,191		عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد محل الدراسة حول واقع الأداء الاقتصادي في مؤسسة الاسمنت - تبسة يقدر بـ 4,191 وهو يقع ضمن المجال عالي (3,40-4,19)، أي أن مستوى أداء المؤسسة الاقتصادي عالي وهو ما أكدته جميع العبارات التي بلغ متوسطها الحسابي 4,096، 4,108، 3,915 على التوالي بالنسبة للعبارات الثلاث الأولى، و4,409، 4,431 بالنسبة للعبارتين الرابعة والخامسة.

كما أن النسب المئوية عبرت بدورها عن موافقة جميع أفراد العينة على جميع عبارات، حيث أن 82% من الأفراد موافقون على أن المؤسسة تمتلك قدرة عالية على تحقيق الأرباح، 77,10% موافقون على أن المؤسسة تعمل على تخفيض تكلفة إنتاج الطن الواحد من الاسمنت، 79,50% موافقون على أن المؤسسة لديها القدرة على زيادة مبيعاتها في كل سنة، 85,50% موافقون بشدة على أن المؤسسة تقوم بترشيد استغلال مواردها لتخفيض مختلف التكاليف و91,60% موافقون بشدة على أن المؤسسة تسعى لتحقيق الهدف الانتاجي السنوي.

وتدعيما لإجابات أفراد عينة الدراسة سيتم عرض بعض المؤشرات المرتبطة بقياس الأداء الاقتصادي كمؤشر هامش الربح، إجمالي الأرباح، تطور كمية الانتاج... الخ.

#### - مؤشر تطور كمية الانتاج

يحسب مؤشر تطور كمية الانتاج وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور كمية الانتاج} = \frac{\text{قيمة إنتاج السنة الحالية} - \text{قيمة إنتاج السنة الماضية}}{\text{قيمة إنتاج السنة الماضية}} \times 100$$

#### الجدول رقم (34): تطور كمية الانتاج

الوحدة: طن

2017	2016	2015	2014	2013	
563.016	562.700	614.047	368.815	537.500	قيمة انتاج السنة الحالية
562.700	614.047	368.815	537.500	563.516	قيمة انتاج السنة الماضية
%0,06	%-8,36	%66,49	%-31,38	%-4,62	معدل تطور الانتاج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة .

من خلال المقابلة التي أجريت مع مسؤول دائرة الانتاج أوضح لنا أن سبب تذبذب وعدم استقرار كميات الانتاج السنوية راجع لعدة عوامل كتعطل الآلات، سوء الأحوال الجوية، حوادث العمل... الخ، كما

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

أن سنة 2014 عرفت أدنى المستويات نتيجة كثرة الأعطال والتوقفات خاصة على مستوى ورشة الطحن الأولى ما أدى إلى توقف المصنع لمدة تجاوزت 06 أشهر "5.075 ساعة" ، ليعود بعدها للارتفاع سنة 2015 بمعدل 66,49% وهي أقصى نسبة انتاج حققتها المؤسسة منذ نشأتها وذلك بعد قيامها بعملية اصلاح وصيانة شاملة، أما سنة 2016 فقد شهدت انخفاض في الانتاج بمعدل 8,36% لارتفاع ساعات التوقف إلى 3.023 ساعة بسبب تعطل الفرن وإغلاق المصنع لمدة شهرين، ليعود للارتفاع بعدها بنسبة 0,06% سنة 2017.

### - مؤشر هامش الربح

يحسب مؤشر هامش الربح وفق العلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}} \times 100$$

### الجدول رقم (35): هامش الربح

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2017	2016	2015	2014	2013	
929.557	841.866	510.605	340.054	917.945	صافي الربح
3.640.718	3.832.751	4.287.337	2.404.129	3.253.958	المبيعات
%25,53	%21,96	%11,91	%14,14	%28,21	هامش الربح

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من مديرية المالية والمحاسبة.

يلاحظ من الجدول كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها لتحقيق الأرباح، حيث استطاعت استعادة مقدرتها خلال سنة 2017 بعد تراجعها في السنوات الثلاث السابقة وذلك بسبب تحكمها في مختلف التكاليف، وتمكنت من الوصول إلى هامش ربح يقدر بـ 25,53%، أي أن زيادة مبيعاتها بوحدة نقدية واحدة نتج عنه زيادة في الربح الصافي بمعدل 25,53% وتعتبر نسبة جيدة.

- مؤشر تطور إجمالي الأرباح

يحسب معدل تطور إجمالي الأرباح من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل تطور إجمالي الأرباح} = \frac{\text{إجمالي أرباح السنة} - \text{إجمالي أرباح السنة السابقة}}{\text{إجمالي أرباح السنة السابقة}} \times 100$$

الجدول رقم (36): تطور إجمالي الأرباح

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2017	2016	2015	2014	2013	
1.649.645	1.592.445	1.740.407	759.569	1.383.783	اجمالي أرباح السنة الحالية
1.592.445	1.740.407	759.569	1.383.783	1.354.050	اجمالي أرباح السنة السابقة
%3,59	%-8,50	%129,13	%-45,11	% 2.20	معدل تطور إجمالي الأرباح

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول يلاحظ أن أرباح المؤسسة الاجمالية في تذبذب وعدم استقرار، حيث يرجع انخفاضها الملحوظ سنة 2014 للتوقف الطويل للمصنع بسبب الأعطال وإجراء الصيانة الشاملة-، ليعود للارتفاع سنة 2015 بمعدل 129,13%، لينخفض بعدها بمعدل 8,50-% نتيجة توقف الفرن وإغلاق المصنع قرابة الشهرين.

- مؤشر إنتاجية العامل

يحسب مؤشر تطور إنتاجية العامل وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر إنتاجية العامل} = \frac{\text{حجم الإنتاج الإجمالي}}{\text{عدد العمال الإجمالي}} \times 100$$

الجدول رقم (37): مؤشر إنتاجية العامل

الوحدة: طن

2017	2016	2015	2014	2013	
563.016	562.700	614.047	368.815	537.500	حجم الإنتاج
324	295	333	300	288	عدد العمال الإجمالي
1.737,70	1.907,46	1.843,98	1.229,38	1.866,32	معدل إنتاجية العامل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة

من خلال الجدول يتضح أن معدل إنتاجية العامل شهدت تطورا خلال سنتي 2015 و 2016

لتعود للانخفاض سنة 2017 بسبب تراجع كمية الانتاج وزيادة عدد العمال.

- مؤشر القيمة المضافة للعامل

يحسب مؤشر وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}} = \text{القيمة المضافة للعامل}$$

الجدول رقم (38): القيمة المضافة للعامل

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2017	2016	2015	2014	2013	
2.253.862	2.342.646	2.637.987	1.281.893	2.031.924	القيمة المضافة
324	295	333	300	288	عدد العاملين
6.956,36	7.941,17	7.921,88	4.272,98	7.055,29	القيمة المضافة للعامل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول يتضح أن القيمة المضافة للشخص الواحد في المؤسسة في ارتفاع ملحوظ

باستثناء سنة 2014 وذلك بسبب انخفاض القيمة المضافة نتيجة توقف المصنع لفترة طويلة (6 أشهر).

- مؤشر تطور رقم الأعمال

يحسب مؤشر تطور رقم الأعمال وفق العلاقة التالية:

$$\text{مؤشر تطور رقم الأعمال} = \frac{\text{رقم أعمال السنة ن} - \text{رقم أعمال السنة ن-1}}{\text{رقم أعمال السنة ن-1}}$$

الجدول رقم (39): تطور رقم الأعمال

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2017	2016	2015	2014	2013	
3.640.718	3.832.751	4.287.337	2.404.128	3.253.958	رقم الأعمال
3.832.751	4.287.337	2.404.128	3.253.958	3.135.865	رقم أعمال السنة ن-1
%-5,01	%-10,60	%78,33	%-0,002	%3,76	تطور رقم الأعمال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال مؤشر انتاجية العمل يتضح أن القيمة المضافة للشخص الواحد في المؤسسة في ارتفاع

ملحوظ باستثناء سنة 2014 وذلك بسبب انخفاض القيمة المضافة نتيجة توقف المصنع لفترة طويلة،

وهذا ما يدل على ارتفاع مستوى انتاجية عمل المؤسسة من سنة لأخرى.

- مؤشر الانتاجية

يحسب مؤشر الانتاجية وفق العلاقة التالية:

$$\text{الانتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة للسنة ن} - \text{القيمة المضافة للسنة ن-1}}{\text{القيمة المضافة للسنة ن-1}}$$

الجدول رقم (40): الانتاجية

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2017	2016	2015	2014	2013	
2.253.862	2.342.646	2.637.987	1.281.893	2.031.924	القيمة المضافة للسنة ن
2.342.646	2.637.987	1.281.893	2.031.924	1.859.707	القيمة المضافة للسنة ن-1
%-3,79	%-11,19	%105,79	%-36,91	%9,26	الانتاجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

من خلال الجدول يتضح أن الانتاجية حققت معدلات منخفضة أفضاها سنة 2014 بسبب التدهور الكبير في حجم الانتاج نتيجة التوقف الطويل للمصنع وإجراء عملية صيانة شاملة انعكست بالإيجاب على سنة 2015؛ حيث وصلت لأعلى مستويات الانتاجية بمعدل 105,79% وذلك راجع للارتفاع الملحوظ في كمية الانتاج، كما حققت معدلات سلبية سنتي 2016 و 2017 بسبب تراجع حجم المبيعات.

2- تحليل البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول واقع الأداء الاجتماعي في المؤسسة

اشتمل هذا البعد على 5 عبارات نتائجها كالتالي:

الجدول رقم (41): آراء عينة الدراسة حول الأداء الاجتماعي

العبارة	موافق تماما	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
6- تعمل المؤسسة على توفير الأمن الصناعي وتفاذي حوادث العمل	55	17	7	4	0	4,481	0,846	عالية جدا
	66,3	20,5	8,4	4,8	0			
7- تسهر المؤسسة على تقديم مختلف الحوافز والمكافآت لعمالها	50	26	4	2	1	4,469	0,801	عالية جدا
	60,2	31,3	4,8	2,4	1,2			
8- تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية لعمالها كالحج، رحلات ترفيهية، مراقبة طبية... الخ	30	27	8	12	6	3,759	1,283	عالية
	36,1	32,5	9,6	14,5	7,2			
9- تعمل المؤسسة على توفير فرص	26	38	11	6	2	3,963	0,980	عالية

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

			2,4	7,2	13,3	45,8	31,3	النسبة	عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة
متوسطة	1,356	3,192	12	14	22	16	19	التكرار	10- تلتزم المؤسسة ضمن رؤيتها الاستراتيجية بخدمة المجتمع من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية
			14,5	16,9	26,5	19,3	22,9	النسبة	
عالية		3,972	واقع الأداء الاجتماعي في مؤسسة الاسمنت - تبسة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي spss

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم(6) والتي مفادها "تعمل المؤسسة على توفير الأمن الصناعي وتفادي حوادث العمل" يقدر بـ4,481 وانحراف معياري 0,846 والعبارة رقم (7) والتي مفادها "تسهر المؤسسة على تقديم مختلف الحوافز والمكافآت لعمالها" بـ4,469 وانحراف معياري 0,801، وهما بذلك أكبر من المتوسط الفرضي وتقعان ضمن المجال عالي جدا(4,20-5). هذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن المؤسسة تعمل على تفادي حوادث العمل وتسهر على تقديم مختلف الحوافز والمكافآت بعمالها.

تقدر قيمة المتوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة حول العبارة رقم(8) والتي مفادها "تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية لعمالها كالحج، رحلات ترفيهية، مراقبة طبية... الخ" بـ3,759 وانحراف معياري 1,283 والعبارة رقم (9) والتي مفادها "تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة" بـ3,963 وانحراف معياري 0,980، وهما بذلك أكبر من المتوسط الفرضي وتقعان ضمن المجال عالي(3,40-4,19). هذه القيم تعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية لعمالها وتعمل على توفير فرص عمل جديدة والمساهمة في الحد من البطالة.

أما العبارة رقم (10) فبلغ متوسطها الحسابي 3,192 وانحراف معياري 1,356 وبالتالي فهي تقع من المجال متوسط (2,60-3,39)، أما النسب المرافقة لهذه الاجابات فتجاوزت 42,20% موافقون، 26,50% مترددون، 31,40% رافضون. هذه القيم تعكس أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تلتزم ضمن رؤيتها الاستراتيجية بخدمة المجتمع من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

وذلك بتقديم الهبات والتبرعات لمختلف الجمعيات الخيرية مثل جمعية حماية الطفولة ودور المسنين... الخ.

من خلال التأمل في هذه النتائج يتضح أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الاجتماعي يقدر بـ 3,972 وهذا يدل على أن مستوى الأداء الاجتماعي في مؤسسة الاسمنت - تبسة عالي.

إلى جانب آراء عينة الدراسة ومن أجل تحديد مجالات اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي سيتم الاعتماد على بعض المؤشر ذات العلاقة كما يلي:

### - مؤشر تحسين ظروف العمل

تعمل المؤسسة على تحسين ظروف العمل من خلال تخفيض عدد الساعات الإضافية

### الجدول رقم (42): تحسين ظروف العمل

2017		2016		2015		2014		2013		
النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة	القيمة	
%00	$\frac{0}{892.303}$	0,25%	$\frac{2.135}{848.999}$	%0,80	$\frac{4.649}{577.181}$	%1,96	$\frac{12.185}{621.613}$	%1,11	$\frac{6.734}{604.984}$	الساعات الإضافية ساعات العمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية.

من خلال الجدول يلاحظ أن مؤسسة الاسمنت - تبسة تسعى إلى تحسين ظروف العمل وذلك عن طريق تقليص عدد الساعات الإضافية إلى الصفر، وهو ما تمكنت من تحقيقه فعليا خلال سنة 2017 من أجل كسب راحة العمال وتخفيف الضغط عليهم.

- مؤشر تكرار حوادث العمل

تسهر المؤسسة على ضمان سلامة عمالها وذلك من خلال السهر على تخفيض عدد حوادث العمل.

معدل تكرار حوادث العمل = (عدد حوادث العمل / عدد ساعات العمل الاجمالية) \* 1.000.000

الجدول رقم (43): معدل تكرار حوادث العمل

2017	2016	2015	2014	2013	
07	10	08	10	09	عدد حوادث العمل
892.303	848.999	577.181	621.613	621.613	عدد ساعات العمل الاجمالية
%07,84	%11,78	%13,86	%16,09	%14,48	معدل تكرار حوادث العمل*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

من خلال الجدول يتضح أن معدل تكرار حوادث العمل قد انخفض في السنوات الأخيرة (2015)،

2016 و 2017) وذلك بسبب عملية الصيانة الشاملة التي قامت بها المؤسسة خلال سنة 2014

بالإضافة إلى:

- القيام بدورات تحسيسية لتفادي هذه الحوادث؛
- التركيز على أنشطة الصيانة وتوفير مبالغ مالية هامة لها؛
- الحضور الدائم لأعوان الأمن في المواقع التي شهدت حوادث خطيرة؛
- التطبيق الصارم لإجراءات السلامة والالتزام بالتعليمات؛
- تسليط عقوبات على العمال الغير ملتزمين بقوانين وإجراءات العمل؛
- اقتناء مجموعة هامة من معدات مكافحة الحرائق؛
- تنفيذ برامج للمناورة بالمشاركة مع أعوان الحماية المدنية.

- مؤشر تطور الحوافز والمكافآت

تسهر المؤسسة على كسب رضا عمالها لذلك فهي توفر لهم مبالغ تحفيزية لحثهم على العمل أكثر.

$$\text{معدل تطور الحوافز والمكافآت} = \frac{\text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن-1} - \text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن}}{\text{قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن}} \times 100$$

جدول رقم (44): معدل تطور الحوافز والمكافآت

الوحدة: 10<sup>3</sup> دج

2017	2016	2015	2014	2013	
284.415	403.761	506.807	256.176	351.117	قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن
403.761	506.807	256.176	351.117	249.656	قيمة الحوافز والمكافآت للسنة ن-1
%-29,56	% -20,33	% 97,83	% -0,27	%40,64	معدل تطور الحوافز والمكافآت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية المالية والمحاسبة.

يلاحظ من خلال الجدول تطور الحوافز والمكافآت خلال سنة 2013، 2014 و 2015، لتتراجع بعدها تدريجيا وذلك بسبب عدم تحكم المؤسسة في هذه التكاليف، حيث أنه وبالرغم من تطور الأرباح خلال سنتي 2015 و 2016 انخفضت في المقابل الحوافز والمكافآت.

3- تحليل البيانات المتعلقة بآراء عينة الدراسة حول واقع الأداء البيئي في المؤسسة

اشتمل هذا البعد على 6 عبارات نتائجها كالاتي:

الجدول رقم (45): آراء عينة الدراسة حول الأداء البيئي

العبارة	موافق تماما	موافق	على الحياد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
11- تمتلك المؤسسة مجموعة من الأجهزة التي تساعد في الحد من الآثار البيئية ومكافحة التلوث	التكرار	54	17	5	7	4,421	0,938	عالية جدا
	النسبة	65,1	20,5	6	8,4			
12- تتبنى المؤسسة نظام الإدارة البيئية وذلك لتحديد الأثر البيئي لكل نشاط تقوم به والعمل على تقليله	التكرار	23	29	12	16	3,638	1,185	عالية
	النسبة	27,7	34,9	14,5	19,3			
13- تعمل المؤسسة على التحكم في حجم استهلاكاتها من المواد الطاقوية كالكهرباء، الماء والغاز بما يضمن استدامتها	التكرار	44	34	3	2	4,445	0,685	عالية جدا
	النسبة	53	41	3,6	2,4			
14- تعتمد المؤسسة على تجسيد رقابة بيئية فعالة تستند إلى معايير دولية كالايزو 14000	التكرار	23	35	10	10	3,734	1,169	عالية
	النسبة	27,7	42,2	12	12			
15- تقوم المؤسسة بإعداد التقارير البيئية التي توضح مدى التزامها بحماية البيئة والعمل على تحقيق حوكمة بيئية	التكرار	21	19	16	9	3,192	1,485	متوسطة
	النسبة	25,3	22,9	19,3	10,8			
16- تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات نظيفة (خضراء) تراعي معايير الجودة ويمكن تدويرها أو استرجاعها	التكرار	25	22	7	15	3,349	1,493	متوسطة
	النسبة	30,1	26,5	8,4	18,1			
واقع الأداء البيئي في مؤسسة الاسمنت - تبسة						3,886		عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يلاحظ من خلال بيانات الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارة رقم (11) والتي مفادها "تمتلك المؤسسة مجموعة من الأجهزة التي تساعد في الحد من الآثار البيئية ومكافحة التلوث"، والعبارة رقم (13) التي مفادها "تعمل المؤسسة على التحكم في حجم استهلاكاتها من المواد الطاقوية كالكهرباء، الماء والغاز بما يضمن استدامتها"، قد بلغت متوسطاتها 3,638، 4,445 على التوالي وهي بذلك تقع ضمن المجال عالي جدا (4,20-5) وبانحراف معياري 1,185، 0,685 على التوالي. هذه القيم تعني أن أفراد العينة موافقون بشدة على أن المؤسسة تمتلك تجهيزات مختلفة لمكافحة التلوث كما أنها تقوم بقياس حجم استهلاكها من المواد الطاقوية.

أما العبارة رقم (14) فبلغ متوسطها الحسابي 3,734 وهو يقع ضمن المجال عالي(3,40-4,19) وانحراف معياري بلغ معدله 1,169. هذه القيم تعكس موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد على تجسيد رقابة بيئية فعالة تستند إلى معايير دولية كالايزو.

في حين أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارتين (15) و(16) قد بلغ 3,192 و3,349 وانحراف معياري 1,485 و1,493 على التوالي، وهما تقعان ضمن المجال متوسط (2,60-3,39). وتحليل النسب المرافقة لهذه الاجابات يتضح أن نسبة الموافقة على العبارة (15) قد بلغت 48,20% مقابل 32,50% رفض و19,3% حياد، أما العبارة رقم (16) فنسبة الموافقة قدرت بـ 56,60% مقابل 35% رفض و8,40% حياد. هذه النتائج تعكس موافقة غالبية أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة تهتم بإعداد التقارير البيئية التي توضح مدى التزامها بحماية البيئة وتعمل على تطوير منتجاتها مع مراعاة البعد البيئي.

من خلال التأمل في هذه النتائج، يلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة محل الدراسة يقدر بـ(3,886) وهو يقع ضمن المجال عالي(3,40-4,19)، أي أن مستوى الأداء البيئي في مؤسسة الاسمنت - تبسة عالٍ.

ولتوضيح أهم مجالات اهتمام المؤسسة بالأداء البيئي سيتم عرض بعض المؤشرات ذات العلاقة

كما يلي:

- مؤشر حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الاسمنت

يحسب مؤشر استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الاسمنت وفق العلاقة التالية:

$$\text{حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الاسمنت} = \frac{\text{حجم الاستهلاك الاجمالي من الكهرباء}}{\text{حجم الانتاج الاجمالي من الاسمنت}}$$

الجدول رقم (46): حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الاسمنت

الوحدة: كيلو وات ساعي

2017	2016	2015	2014	2013	
63.152.300	62.474.330	71.069.300	45.599.200	65.106.700	حجم الاستهلاك الاجمالي من الكهرباء
563.016	562.700	614.047	368.815	537.500	حجم الانتاج الاجمالي من الاسمنت
112,17	111,02	115,74	123,64	121,13	حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

من خلال الجدول يتضح أن حصة استهلاك المؤسسة من الكهرباء قد بلغت 121,13 كيلو وات ساعي خلال سنة 2013، لترتفع بعدها إلى 123,64 كيلو وات ساعي سنة 2014، ثم تنخفض تدريجيا لتصل إلى 115,74 كيلو وات ساعي سنة 2015 و 111,02 كيلو وات ساعي سنة 2016، محققة بذلك هدفها الأساسي وهو تقليص حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج نتيجة اعتمادها على نظام الإدارة البيئية وبالتالي تخفيض تكاليف استهلاك الكهرباء من جهة والتقليل من استنزاف الموارد الطبيعية من جهة أخرى.

- مؤشر حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الاسمنت

يحسب حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الاسمنت وفق العلاقة التالية:

$$\text{حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الاسمنت} = \frac{\text{حجم الاستهلاك الاجمالي من الماء}}{\text{حجم الانتاج الاجمالي من الاسمنت}}$$

حجم الاستهلاك الاجمالي من الماء/حجم الانتاج الاجمالي من الاسمنت.

الجدول رقم (47): حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الاسمنت

الوحدة: متر مكعب

2017	2016	2015	2014	2013	
3.801	12.853	12.793	11.289	6.979	حجم الاستهلاك الاجمالي من الماء
563.016	562.700	614.047	368.815	537.500	حجم الانتاج الاجمالي من الاسمنت
0,0067	0,0228	0,0208	0,0306	0,0129	حصة استهلاك الماء لكل طن منتج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

من خلال الجدول يتضح أن حصة استهلاك المؤسسة من الماء قد بلغت 0,0129 متر مكعب سنة 2013، لترتفع بعدها إلى 0,0306 متر مكعب سنة 2014، ثم تتخفف تدريجيا لتصل إلى أدنى المستويات سنة 2017 وذلك نتيجة تركيب المصفاة الكهربائية والاعتماد على معايير الأداء البيئي مما أدى إلى تقليص حصة استهلاك الماء لكل طن منتج نتيجة تخفيض هدر المياه.

- مؤشر حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكير

يحسب مؤشر حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكير وفق العلاقة التالية:

$$\text{حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكير} = \frac{\text{حجم الاستهلاك الاجمالي من الغاز}}{\text{حجم الانتاج الاجمالي من الكلنكير}}$$

الجدول رقم (48): حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكير

الوحدة: متر مكعب

2017	2016	2015	2014	2013	
58.093.893	47.226.721	50.808.507	32.054.851	43.388.381	حجم الاستهلاك الاجمالي من الغاز
435.844	435.257	474.564	287.169	431.367	حجم الانتاج الاجمالي من الكلنكير
133,29	108,50	107,06	111,62	100,58	حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

من خلال الجدول يتضح أن حصة استهلاك المؤسسة من الغاز بلغت 100,58 متر مكعب خلال سنة 2013، لترتفع بعدها إلى 111,62 متر مكعب سنة 2014، ثم تتخفف تدريجيا لتصل إلى 107,06 متر مكعب سنة 2015 لتعود للارتفاع حتى تصل إلى 133,26 متر مكعب سنة 2017 وهذا ما يدل على أن المؤسسة لم تنجح في التحكم في حصة استهلاك الغاز رغم جهودها المبذولة.

#### - مؤشر معدل استهلاك المواد الأولية

يوضح الجدول الموالي معدل استهلاك المواد الأولية للفترة 2013-2017:

#### الجدول رقم (49): معدل استهلاك المواد الأولية

2017	2016	2015	2014	2013	
%-8,89	%-8,32	%60,73	%-31,37	%1,95	معدل استهلاك الكلس
%-11,38	%-6,76	%61,66	%-40,94	%6,29	معدل استهلاك الطين
%-45,31	%10,79	%63,66	%-14,14	%18,17	معدل استهلاك الرمل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف مديرية الاستغلال.

يلاحظ من الجدول السابق الانخفاض المعتبر لاستهلاك المواد الأولية خاصة بعد تركيب المصفاة ذات الأذرع والتي تعمل على استرجاع غبار الاسمنت "تصل حسب الشروط النظامية إلى 25 طن/سا" وهذا ما يقلل في حجم المواد الأولية المستهلكة، إلا أنه يلاحظ ارتفاع الكميات المستهلكة خلال سنة 2015 وذلك لارتفاع كميات الانتاج بنسبة كبيرة لم تحققها المؤسسة منذ نشأتها.

#### المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة<sup>1</sup>

بعد دراسة مختلف مؤشرات قياس كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني لمؤسسة الاسمنت - تبسة، ومن أجل محاولة القياس الكمي لرأس المال الفكري لمؤسسة الاسمنت - تبسة تم الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن بهدف محاولة تحقيق التوازن بين المقاييس

<sup>1</sup>- مراد كواشي، مرجع سابق، 2012، ص-ص: 320-321.

الداخلية لعمليات الأنشطة الداخلية الرئيسية للمؤسسة، المقاييس الخارجية لعلاقتها مع الزبائن، الوضع المالي للمؤسسة من خلال ما تضيفه من قيمة ومختلف مقاييس التعلم والنمو.

وبناءً على ذلك تم ربط كل منظور بخمس مؤشرات ليكون المجموع 20 مؤشراً، "وعليه فهذه الدراسة لم تخرج على المجال الذي وضعه كل من كابلن ونورتين اللذان يعتبران أن عدد المؤشرات الاجمالية التي يمكن أن تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن من المستحسن أن يتراوح بين 18 و25 مؤشراً".

عند إعداد بطاقة الأداء المتوازن يتم إعطاء كل منظور أوزاناً تختلف باختلاف أهميتها في تحقيق الاستراتيجية، ومن الممكن أن تكون الأوزان متساوية، وهو الخيار المعتمد في هذه الدراسة.

ليتم في مرحلة ثانية توزيع الوزن الاجمالي المعطى لكل منظور على المؤشرات التي وقع عليها الاختيار لتقويم مستوى أداء ذلك المنظور.

وبناءً على ما سبق فإن النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت -تبسة يكون

كما هو مبين في الجداول رقم 50، 51، 52، 53 و54 حيث أن:

**الغاية:** تمثل الهدف المسطر والمنشود تحقيقه من طرف المؤسسة

**النتائج المنجزة فعلاً:** تعبر عن ما حققته المؤسسة فعلياً

**النتيجة النهائية:** وذلك بإعادة تقدير الوزن المعطى لكل مؤشر من خلال مقارنة الغايات المسطرة مع

النتائج المنجزة فعلاً، مع ملاحظة أن الغاية المسطرة قد يكون لها تأثير تصاعدي أو تنازلي على النشاط.

فعلى سبيل المثال معدل تطور إجمالي الأرباح الوارد ضمن المنظور المالي كلما تصاعدت قيمته المنجزة

فعلاً كان ذلك مرغوباً ومطلوباً، وكلما تناقصت كان ذلك انحرافاً يتعين معالجته، وعلى هذا الأساس فإن

النتيجة النهائية لمؤشر معدل تطور إجمالي الأرباح تستخرج كالاتي:

النتيجة النهائية لمؤشر معدل تطور إجمالي الأرباح = (النتائج المنجزة فعلاً/الغاية) x الوزن

أما نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق الوارد ضمن منظور الزبائن فإنه كلما تناقصت قيمته المنجزة فعلا كان ذلك مرغوبا ومطلوبا، وكلما تصاعدت كان ذلك انحرافا وجب معالجته، وعلى هذا الأساس فإن النتيجة النهائية لمؤشر نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق تستخرج كالاتي:

النتيجة النهائية لمؤشر نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق = (الغاية/النتائج المنجزة فعلا) x الوزن.

الجدول رقم (50): بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2013

المنظورات	المؤشرات	الوزن	الغاية	النتائج	النتيجة النهائية
المنظور المالي	هامش الربح	%5	%30,30	%28,21	%4,65
	معدل تطور رقم الأعمال	%5	%5,23	%3,76	%3,59
	القيمة المضافة للعامل	%5	دج 7.000.000	دج 7.055.220	%5,04
	تطور كمية الانتاج	%5	%-7,72	%-4,62	%2,99
	معدل تطور إجمالي الأرباح	%5	%3,39	%2,20	%3,24
	<b>أداء المنظور المالي</b>	<b>%25</b>			
منظور الزبائن	معدل النمو في حجم المبيعات	%5	%-7,44	%-5,89	%3,96
	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	%5	دج 18	دج 20	%4,50
	معدل دوران الزبائن	%5	01 يوم	02 يوم	%2,50
	الوقت اللازم لتلبية الطلبية	%5	45 دقيقة	40 دقيقة	%5,62
	شكاوى الزبائن	%5	04	03	%6,67
	<b>أداء منظور الزبائن</b>	<b>%25</b>			
منظور العمليات الداخلية	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	%5	دج 56	دج 65	%4,31
	معدل الطاقة الانتاجية المستغلة	%5	%100	%101	%5,05
	ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج	%5	5.100 ساعة	6.304 ساعة	%4,04
	معدل إنتاجية العامل	%5	طن 1.733,33	طن 1.866,32	%5,38
	الانتاجية	%5	%12,92	%9,26	%3,58
	<b>أداء منظور العمليات الداخلية</b>	<b>%25</b>			
منظور التعلم والنمو	معدل تكرار حوادث العمل	%5	%8,33	%14,48	%2,88
	معدل تطور الحوافز والمكافآت	%5	%39,08	%40,64	%5,20
	معدل التأطير	%5	%38,60	%27,08	%3,51
	مبلغ التكوين لكل عامل	%5	دج 58.820	دج 52.232	%5,63
	معدل التغيب عن العمل	%5	%2	%2,83	%3,53
	<b>أداء منظور التعلم والنمو</b>	<b>%25</b>			
<b>رأس المال الفكري</b>		<b>%100</b>			<b>%85,87</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2013 يتضح أن المنظور المالي قد حقق نتيجة إجمالية قدرها 19,51 من 25، وهي نتيجة ضعيفة تعود إحدى أسبابها لعدم تمكن المؤسسة من التحكم في تكاليفها "مصاريف العمال ومبالغ الاستهلاكات من مواد أولية وغيرها" مما أدى إلى انخفاض إجمالي الأرباح، هذا إلى جانب انخفاض رقم الأعمال، بينما توصل منظور الزبائن إلى نتيجة جيدة تساوي 23,25 من 25 وذلك لنجاحها في تقليص الوقت اللازم للطلبية وتخفيضها لعدد شكاوى الزبائن، أما منظور أداء العمليات الداخلية فقد حقق نتيجة 22,36 من 25، وذلك بسبب استغلالها للطاقة الانتاجية وارتفاع معدل الانتاجية، في المقابل قدرت نتيجة منظور التعلم والنمو 20,75 من 25 وهي تعتبر متوسطة ناتجة عن زيادة معدل التغيب وارتفاع عدد حوادث العمل.

أما رأس المال الفكري لسنة 2014 فهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (51): بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2014

المنظورات	المؤشرات	الوزن	الغاية	النتائج	النتيجة النهائية
المنظور المالي	هامش الربح	%5	%14,66	%14,14	%4,82
	معدل تطور رقم الأعمال	%5	%3,96	%-0,002	%-0,002
	القيمة المضافة للعامل	%5	دج 8.125.000	دج 4.273.980	%2,63
	تطور كمية الانتاج	%5	%3,26	%-31,38	%-48,13
	معدل تطور إجمالي الأرباح	%5	%-8,20	%-45,11	%27,51
	<b>أداء المنظور المالي</b>	<b>%25</b>			
منظور الزبائن	معدل النمو في حجم المبيعات	%5	%17,26	%-32,56	%-9,54
	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	%5	دج 16	دج 19	%4,21
	معدل دوران الزبائن	%5	04 أيام	06 أيام	%3,33
	الوقت اللازم لتلبية الطلبية	%5	45 دقيقة	47 دقيقة	%4,78
	شكاوى الزبائن	%5	05	07	%3,57
	<b>أداء منظور الزبائن</b>	<b>%25</b>			
منظور العمليات الداخلية	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	%5	دج 60	دج 139,40	%2,15
	معدل الطاقة الانتاجية المستغلة	%5	%100	%70,93	%3,55
	ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج	%5	ساعة 5.200	ساعة 3.685	%7,05
	معدل إنتاجية العامل	%5	طن 1.625	طن 1.229,38	%3,78
	الانتاجية	%5	%27,96	%-36,91	%-6,60
	<b>أداء منظور العمليات الداخلية</b>	<b>%25</b>			
منظور التعلم والنمو	معدل تكرار حوادث العمل	%5	%11,90	%16,09	%3,70
	معدل تطور الحوافز والمكافآت	%5	%-0,44	%-0,0027	%0,03
	معدل التأطير	%5	%35,94	%35	%4,87
	مبلغ التكوين لكل عامل	%5	دج 41.304	دج 69.357	%2,98
	معدل التغيب عن العمل	%5	%2,17	%2,90	%3,74
	<b>أداء منظور التعلم والنمو</b>	<b>%25</b>			
<b>رأس المال الفكري</b>		<b>%100</b>			<b>%18,43</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2014 يتضح أن المنظور المالي قد حقق نتيجة إجمالية قدرها 13,17- من 25، وهي نتيجة ضعيفة جدا تعود أسبابها لانخفاض الجد ملحوظ في رقم الأعمال وتراجع كمية الانتاج نتيجة توقف المصنع لمدة طويلة، بينما توصل منظور الزبائن إلى نتيجة جد ضعيفة تساوي 6,35 من 25 وذلك لانخفاض حجم المبيعات وارتفاع معدل دوران الزبائن، أما منظور أداء العمليات الداخلية فقد شهد نتيجة قدرها 9,93 من 25، وذلك بسبب انخفاض معدل الانتاجية وارتفاع نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة، في المقابل قدرت نتيجة منظور التعلم والنمو 15,32 من 25 وهي تعتبر متوسطة وذلك بسبب انخفاض مبلغ الحوافز ومبلغ تكوين كل عامل.

أما رأس المال الفكري لسنة 2015 فهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (52): بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2015

المنظورات	المؤشرات	الوزن	الغاية	النتائج	النتيجة النهائية
المنظور المالي	هامش الربح	%5	%35,05	%11,91	%1,70
	معدل تطور رقم الأعمال	%5	%47,85	%78,33	%8,18
	القيمة المضافة للعامل	%5	دج 6.410.758	دج 7.921.880	%6,18
	تطور كمية الانتاج	%5	%40,99	%66,49	%8,11
	معدل تطور إجمالي الأرباح	%5	%104,29	%129,13	%6,19
	<b>أداء المنظور المالي</b>	<b>%25</b>			
منظور الزبائن	معدل النمو في حجم المبيعات	%5	%45,84	%75,82	%8,27
	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	%5	دج 7,69	دج 17	%2,26
	معدل دوران الزبائن	%5	04 أيام	05 أيام	%04
	الوقت اللازم لتلبية الطلبية	%5	45 دقيقة	60 دقيقة	%3,75
	شكاوى الزبائن	%5	02	09	%1,11
	<b>أداء منظور الزبائن</b>	<b>%25</b>			
منظور العمليات الداخلية	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	%5	دج 57,69	دج 76	%3,79
	معدل الطاقة الانتاجية المستغلة	%5	%100	%118	%5,90
	ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج	%5	ساعة 5.000	ساعة 6.413	%3,90
	إنتاجية العامل	%5	طن 1.529,41	1.843,98	%6,03
	الانتاجية	%5	%70,03	%105,79	%7,55
	<b>أداء منظور العمليات الداخلية</b>	<b>%25</b>			
منظور التعلم والنمو	معدل تكرار حوادث العمل	%5	%9,52	%13,86	%3,43
	معدل تطور الحوافز والمكافآت	%5	%91,81	%97,83	%5,33
	معدل التأطير	%5	%32,35	%42,94	%6,64
	مبلغ التكوين لكل عامل	%5	دج 40.000	دج 44.750	%4,47
	معدل التغيب عن العمل	%5	%2,00	%3,28	%3,04
	<b>أداء منظور التعلم والنمو</b>	<b>%25</b>			
<b>رأس المال الفكري</b>		<b>%100</b>			<b>%99,83</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2015 يتضح أن المنظور المالي قد حقق نتيجة إجمالية ممتازة قدرها 30,36 من 25، نتيجة ارتفاع كمية الانتاج، القيمة المضافة، إجمالي الأرباح ورقم الأعمال، حيث حققت سنة 2015 أحسن مستويات الأداء منذ نشأة المؤسسة، بينما توصل منظور الزبائن إلى نتيجة جيدة متوسطة 19,39 من 25 وذلك لارتفاع تكاليف التسويق، الوقت اللازم لتلبية الطلبية وشكاوى الزبائن، أما منظور أداء العمليات الداخلية فقد شهد نتيجة قدرها 27,17 من 25، وذلك لارتفاع كل من معدل انتاجية العامل والانتاجية، في المقابل قدرت نتيجة منظور التعلم والنمو 22,91 من 25 وهي نسبة جيدة أهم أسبابها زيادة الحوافز والمكافآت وارتفاع معدل التأطير.

أما رأس المال الفكري لسنة 2015 فهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (53): بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2016

المنظورات	المؤشرات	الوزن	الغاية	النتائج	النتيجة النهائية
المنظور المالي	هامش الربح	%5	%32,79	%12,96	%1,98
	معدل تطور رقم الأعمال	%5	%-7,70	%-10,60	%6,88
	القيمة المضافة للعامل	%5	دج 6.656,077	دج 7.941.170	%5,96
	تطور كمية الانتاج	%5	%-12,06	%-8,36	%3,47
	معدل تطور إجمالي الأرباح	%5	%-6,28	%-8,50	%6,77
	<b>أداء المنظور المالي</b>	<b>%25</b>			
منظور الزبائن	معدل النمو في حجم المبيعات	%5	%-15,98	%-14,92	%4,67
	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	%5	دج 20	دج 23	%4,35
	معدل دوران الزبائن	%5	4 أيام	9 أيام	%2,22
	الوقت اللازم لتلبية الطلبية	%5	45 دقيقة	60 دقيقة	%3,75
	شكاوى الزبائن	%5	03	06	%2,50
	<b>أداء منظور الزبائن</b>	<b>%25</b>			
منظور العمليات الداخلية	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	%5	دج 74	دج 93	%3,98
	معدل الطاقة الانتاجية المستغلة	%5	%100	%104	%5,20
	ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج	%5	ساعة 5.040	ساعة 5.761	%4,37
	إنتاجية العامل	%5	طن 1.542,86	طن 1.907,46	%6,18
	الانتاجية	%5	%-11,69	%-11,19	%4,79
	<b>أداء منظور العمليات الداخلية</b>	<b>%25</b>			
منظور التعلم والنمو	معدل تكرار حوادث العمل	%5	%8,33	%11,78	%3,53
	معدل تطور الحوافز والمكافآت	%5	%-65,84	%-20,33	%1,54
	معدل التأطير	%5	%34,28	%40	%5,83
	مبلغ التكوين لكل عامل	%5	دج 54.000	دج 52,047	%5,19
	معدل التغيب عن العمل	%5	%2,26	%2,26	%5
	<b>أداء منظور التعلم والنمو</b>	<b>%25</b>			
<b>رأس المال الفكري</b>		<b>%100</b>			<b>%88,16</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2016 يتضح أن المنظور المالي قد حقق نتيجة إجمالية ممتازة قدرت بـ 25,06 وذلك نتيجة ارتفاع إجمالي الأرباح، رقم الأعمال والقيمة المضافة للعامل، بينما توصل منظور الزبائن إلى نتيجة متوسطة تساوي 17,49 من 25 وذلك لزيادة عدد الشكاوى، ارتفاع الوقت المخصص لتلبية الطلبية ومعدل دوران الزبائن، أما منظور أداء العمليات الداخلية فقد شهد نتيجة قدرها 24,52 من 25، وذلك لارتفاع معدل إنتاجية العامل وزيادة معدل الطاقة الانتاجية المستغلة، في المقابل قدرت نتيجة منظور التعلم والنمو 21,09 من 25 وهي نسبة جيدة أهم أسبابها انخفاض معدل التغيب وارتفاع معدل التأطير.

أما رأس المال الفكري لسنة 2017 فهو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (54): بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2017

المنظورات	المؤشرات	الوزن	الغاية	النتائج	النتيجة النهائية
المنظور المالي	هامش الربح	%5	%38,73	%25,53	%3,29
	معدل تطور رقم الأعمال	%5	%2,47	%-5,01	%-10,14
	القيمة المضافة للعامل	%5	دج 7.775.740	دج 6.956.360	%4,47
	تطور كمية الانتاج	%5	%-4,03	%0,06	%-0,07
	معدل تطور إجمالي الأرباح	%5	%32,84	%3,59	%0,55
	<b>أداء المنظور المالي</b>	<b>%25</b>			
منظور الزبائن	معدل النمو في حجم المبيعات	%5	%4,90-	%0,75-	%0,76
	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	%5	دج 20	دج 25	%4,00
	معدل دوران الزبائن	%5	3 أيام	6 أيام	%2,5
	الوقت اللازم لتلبية الطلبية	%5	45 دقيقة	60 دقيقة	%3,75
	شكاوى الزبائن	%5	03	05	%03
	<b>أداء منظور الزبائن</b>	<b>%25</b>			
منظور العمليات الداخلية	نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة	%5	دج 92,59	دج 110	%4,21
	معدل الطاقة الانتاجية المستغلة	%5	%100	%104	%5,20
	ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج	%5	5400 سا	5.698 سا	%4,74
	إنتاجية العامل	%5	طن 1.543	طن 1.737	%5,63
	الانتاجية	%5	%16,17	%-3,79	%-1,17
	<b>أداء منظور العمليات الداخلية</b>	<b>%25</b>			
منظور التعلم والنمو	معدل تكرار حوادث العمل	%5	%7,14	%7,84	%4,55
	معدل تطور الحوافز والمكافآت	%5	%31,56-	%29,56-	%4,68
	معدل التأطير	%5	%36,57	%42	%5,74
	مبلغ التكوين لكل عامل	%5	دج 50.000	دج 63.093	%3,96
	معدل التغيب عن العمل	%5	%2,26	%2,95	%3,83
	<b>أداء منظور التعلم والنمو</b>	<b>%25</b>			
<b>رأس المال الفكري</b>		<b>%100</b>			<b>%53,48</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول السابق لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2017 يتضح أن المنظور المالي قد حقق نتيجة جد ضعيفة قدرت بـ 1,90% وذلك نتيجة انخفاض رقم الأعمال، كمية الانتاج وإجمالي الأرباح، بينما توصل منظور الزبائن إلى نتيجة تساوي 14,01 من 25 وذلك لزيادة عدد الشكاوى وارتفاع معدل دوران الزبائن، أما منظور أداء العمليات الداخلية فقد شهد نتيجة قدرها 18,61 من 25، وذلك لانخفاض معدل الانتاجية، في المقابل قدرت نتيجة منظور التعلم والنمو 22,76 من 25 وهي نسبة جيدة أهم أسبابها ارتفاع معدل التآطير.

تساعد بطاقات الأداء المتوازن السابقة في تدعيم إجابات عينة الدراسة حيث سيتم الاستعانة بها في تحليل أثر رأس المال الفكري على كل مكون من مكونات الأداء الشامل وذلك من أجل اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

يستعمل نموذج الانحدار الخطي البسيط من أجل اختبار فرضيات الدراسة وذلك لتفسير التغيرات التي تحصل على المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل، إلى جانب معامل الارتباط "بيرسون" لمعرفة اتجاه العلاقة سواء كانت طردية أو عكسية، وكذا معامل التحديد لقياس نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل.

وقبل حساب الانحدار الخطي البسيط لا بد من إجراء اختبار كولمجروف-سمرنوف لمعرفة مدى ملاءمة البيانات للفرضيات والتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي.

تم استعمال اختبار كولمجروف-سمرنوف للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من

خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (55): اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف-سمرنوف)

المحور	عدد العبارات	قيمة الاختبار z	درجة المعنوية
المحور الأول: رأس المال	21	0,860	0,450
المحور الثاني: الأداء	16	0,762	0,606
كل المحاور	37	0,773	0,589

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0,05 أي  $sig > 0,05$ ، وهذا

يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

أولاً: أثر رأس المال الفكري على الأداء الاقتصادي

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحسين

الأداء الاقتصادي"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة  $sig \leq 0,05$

الجدول رقم (56): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى المعنوية Sig	اختبار F	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	معامل الانحدار B	ثابت الانحدار $\alpha$	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,000	55,595	7,456	0,407	0,638	0,176	8,218	الأداء الاقتصادي	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يمكن التعبير عن أثر رأس المال الفكري على الأداء الاقتصادي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 8,218 + 0,176X$$

حيث  $X$  تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و  $Y$  تعبر عن المتغير التابع (الأداء الاقتصادي).

- الارتباط: يشير معامل الارتباط  $R$  إلى وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي.

المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدره فنجد:

\* الثابت ( $\alpha$ ): من خلال القيمة المقدره للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 8,218، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة احصائية.

\* المتغير المستقل (رأس المال الفكري): من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل ( $\beta$ ) بلغ قيمة قدرها 0,176 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية، أي أن متغير رأس المال الفكري له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على متغير الأداء الاقتصادي.

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج): ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر ( $F$ ) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 55,595 ومستوى معنوية بلغ 0,000 وهو أقل من 5%، مما يدل على أن النموذج كليا معنوي فالعلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تكون عادة محصورة بين 0 و 1، ومن خلال التقدير نجد أنها بلغت 0,407 أي أن المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري يسهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الأداء

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

الاقتصادي بنسبة قدرها 40,7%، وهي نسبة جيدة تدل على مدى تأثير رأس المال الفكري في تحسين الأداء الاقتصادي؛ وعليه فالنموذج مقبول من الناحية الاحصائية.

وفقا للنتائج السابقة يتم تأكيد صحة الفرضية التالية:

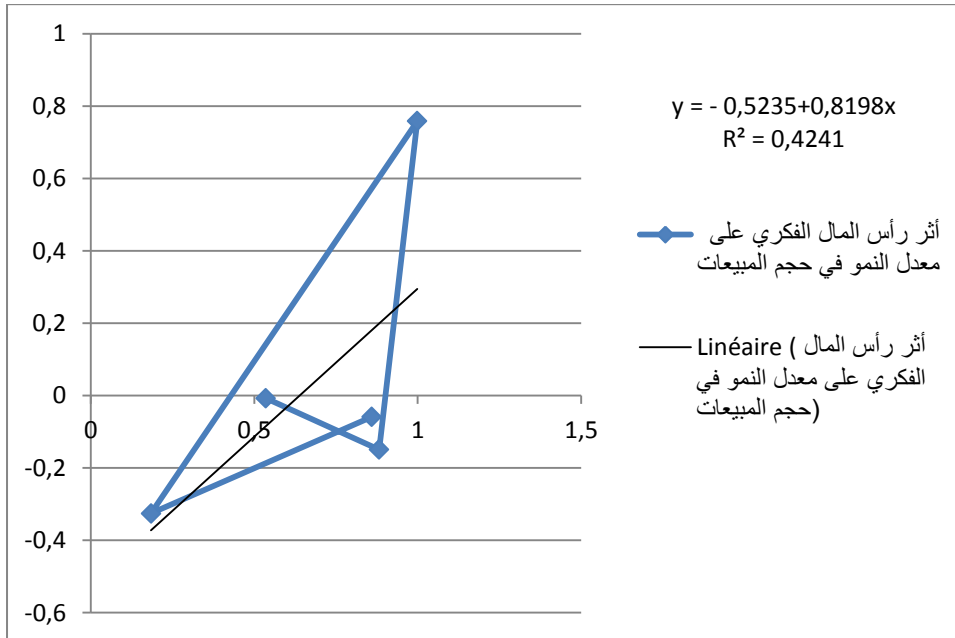
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاقتصادي".

ومن أجل تحديد أكثر مجالات الأداء الاقتصادي تأثرا بتغيرات رأس المال الفكري سيتم استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد  $R^2$  اعتمادا على نتائج بطاقة الأداء المتوازن لقياس رأس المال الفكري وكل مؤشر من مؤشرات الأداء الاقتصادي كما يلي:

### 1- أثر رأس المال الفكري على معدل النمو في حجم المبيعات

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على معدل النمو في حجم المبيعات في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (07): أثر رأس المال الفكري على معدل النمو في حجم المبيعات



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

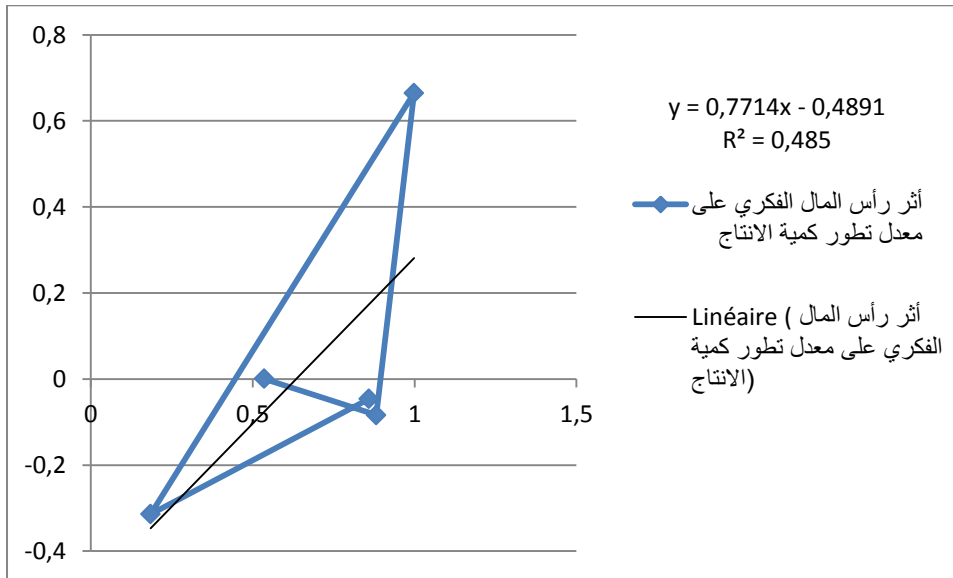
$$Y = -0,5235 + 0,8198 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (معدل النمو في حجم المبيعات). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري ومعدل النمو في حجم المبيعات. أما  $R^2 = 0,4241$  فهي تعني أن 42,41% من التغير في معدل نمو المبيعات يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

## 2- أثر رأس المال الفكري على معدل تطور كمية الإنتاج

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على معدل تطور كمية الإنتاج في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (08): أثر رأس المال الفكري على معدل تطور كمية الإنتاج



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

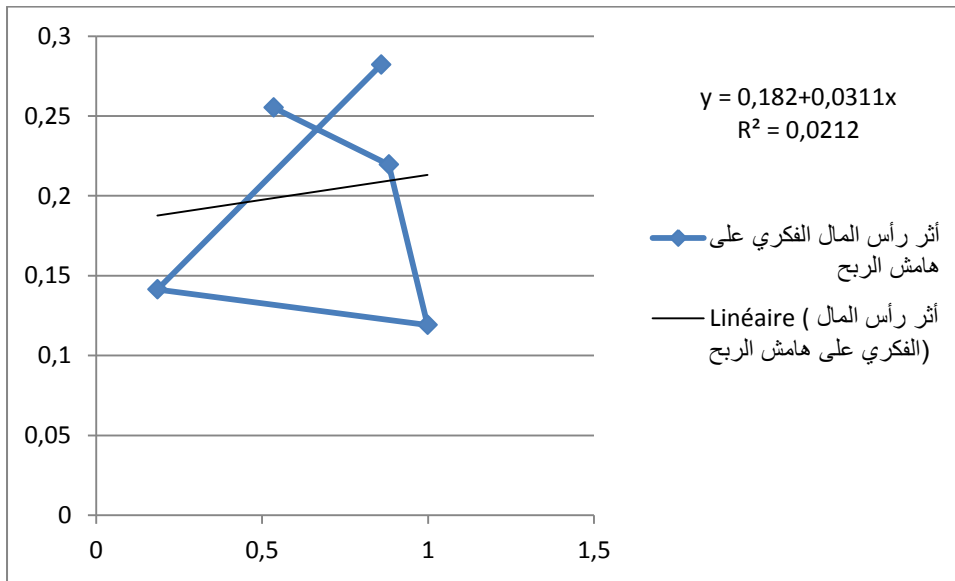
$$Y = -0,4891 + 0,7714X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (معدل تطور كمية الإنتاج). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري ومعدل تطور كمية الإنتاج. أما  $R^2 = 0,485$  فهي تعني أن 48,5% من التغير في معدل تطور كمية الإنتاج يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

### 3- أثر رأس المال الفكري على هامش الربح

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على هامش الربح في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (09): أثر رأس المال الفكري على هامش الربح



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 0,182 + 0,0311 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (هامش

الربح). تشير المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين رأس المال الفكري وهامش الربح. أما  $R^2=0,0212$

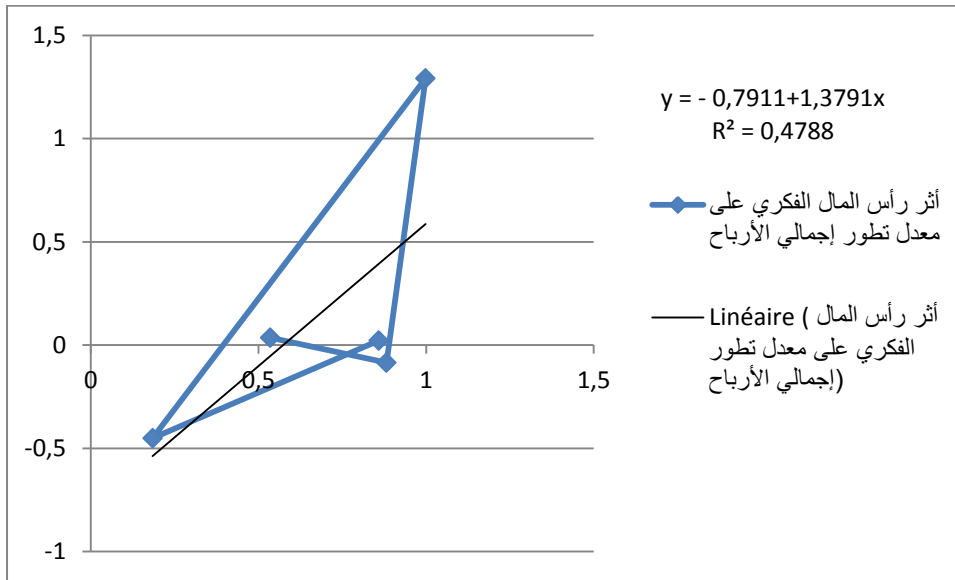
فهي تعني أن 2,12% من التغير في هامش الربح يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

#### - أثر رأس المال الفكري على معدل تطور إجمالي الأرباح

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على

معدل تطور إجمالي الأرباح في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (10): أثر رأس المال الفكري على معدل تطور إجمالي الأرباح



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = - 0,7911 + 1,3791 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (معدل

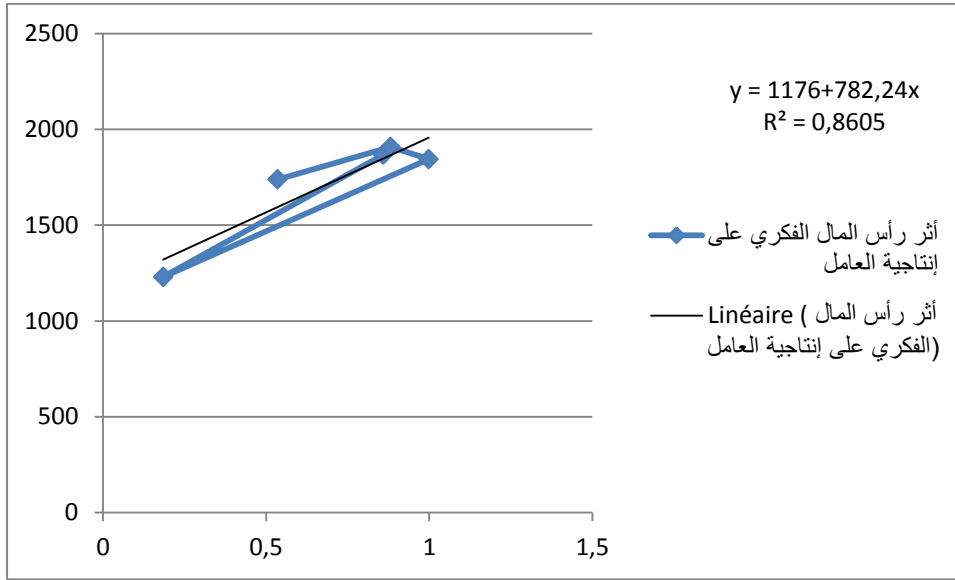
تطور إجمالي الأرباح). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري ومعدل تطور

إجمالي الأرباح. أما  $R^2 = 0,4788$  فهي تعني أن 47,88% من التغير في معدل تطور إجمالي الأرباح يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

#### 249- أثر رأس المال الفكري على إنتاجية العامل

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على إنتاجية العامل في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (11): أثر رأس المال الفكري على إنتاجية العامل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 1176 + 782,24 X$$

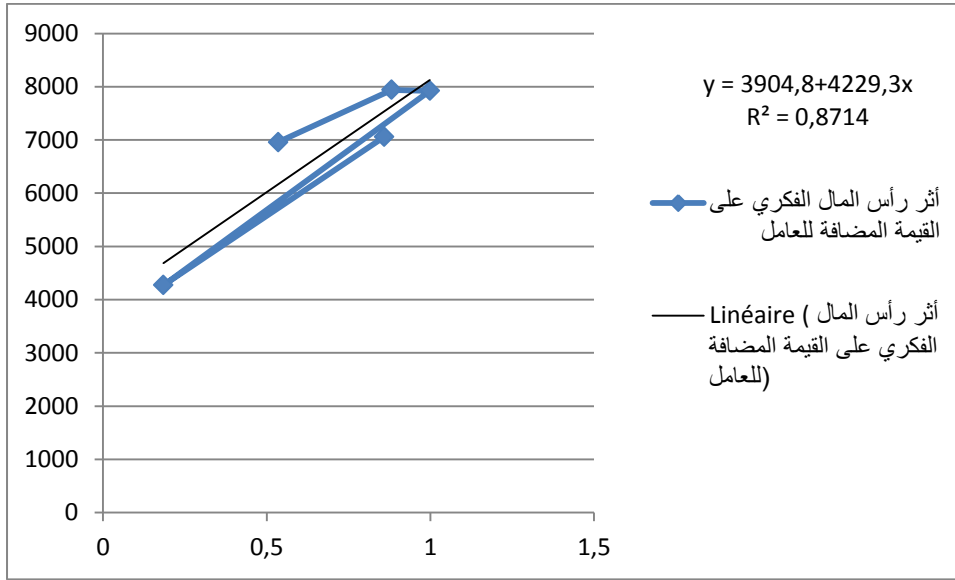
حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (إنتاجية العامل). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري وإنتاجية العامل. أما

$R^2=0,8605$  فهي تعني أن 86,05% من التغير في إنتاجية العامل يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

#### 6- أثر رأس المال الفكري على القيمة المضافة للعامل

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على القيمة المضافة للعامل في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (12): أثر رأس المال الفكري على القيمة المضافة للعامل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 3904,8 + 4229,3 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (القيمة المضافة للعامل). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري والقيمة المضافة للعامل.

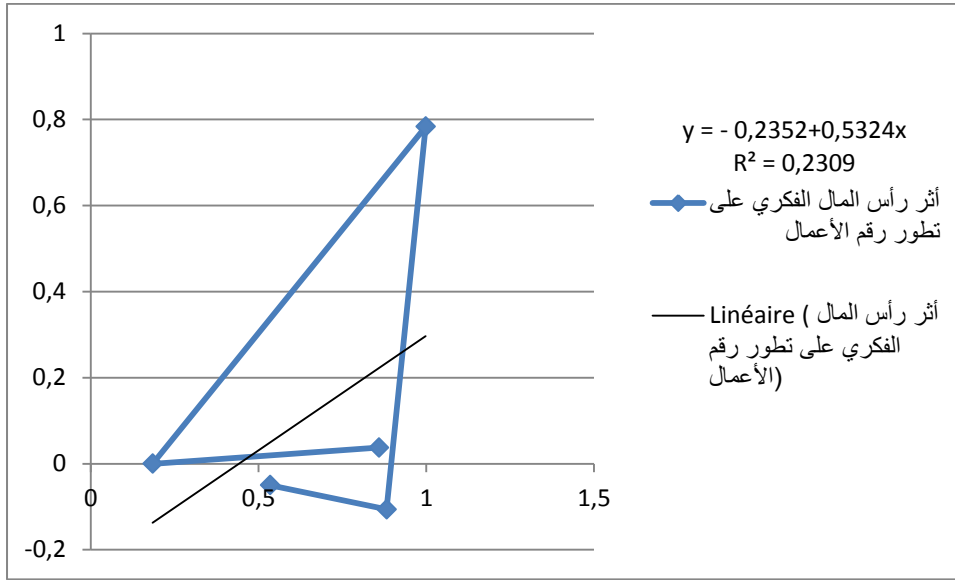
أما  $R^2 = 0,8714$  فهي تعني أن 87,14% من التغير في القيمة المضافة يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

#### 7- أثر رأس المال الفكري على معدل تطور رقم الأعمال

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على

معدل تطور رقم الأعمال في نفس الفترة كما يلي:

#### الشكل رقم (13): أثر رأس المال الفكري على معدل تطور رقم الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = -0,2352 + 0,5324 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (معدل

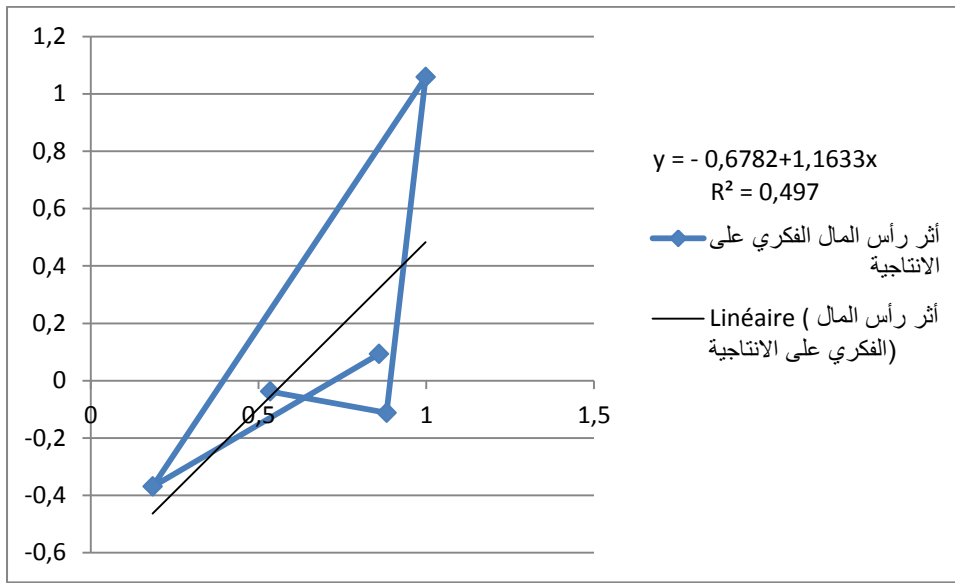
تطور رقم الأعمال). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري ومعدل تطور رقم

الأعمال. أما  $R^2 = 0,2309$  فهي تعني أن 23,09% من التغير في رقم الأعمال يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

#### 8- أثر رأس المال الفكري على الإنتاجية

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على الإنتاجية في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (14): أثر رأس المال الفكري على الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = - 0,6782 + 1,1633 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (الإنتاجية).

تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري والإنتاجية. أما  $R^2 = 0,497$  فهي تعني أن

49,70% من التغير في الإنتاجية يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

من خلال دراسة أثر رأس المال الفكري على كل مؤشر من مؤشرات الأداء الاقتصادي تتضح العلاقة الطردية القوية ودرجة التأثير الكبيرة التي يسهم بها المتغير المستقل "رأس المال الفكري" في المتغير التابع "مؤشرات الأداء الاقتصادي" وهو ما يدعم آراء عينة الدراسة، باستثناء مؤشر هامش الربح الذي لم يتأثر بتغير رأس المال الفكري إلا بنسبة 2,12 % ويمكن القول أنه لا يؤثر في النتيجة العامة للدراسة.

#### ثانيا: أثر رأس المال الفكري على الأداء الاجتماعي

تنص الفرضية الفرعية الثانية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة  $sig \leq 0,05$

#### الجدول رقم (57): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى المعنوية Sig	اختبار F	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	معامل الانحدار $\beta$	ثابت الانحدار $\alpha$	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,000	12,946	3,598	0,138	0,371	0,095	12,949	الأداء الاجتماعي	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يمكن التعبير عن أثر رأس المال الفكري على الأداء الاجتماعي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 12,949 + 0,095X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (الأداء

اجتماعي).

- الارتباط: يشير معامل الارتباط R إلى وجود علاقة طردية ضعيفة بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي.

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدره فنجد:

\* الثابت ( $\alpha$ ): من خلال القيمة المقدره للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 12,949، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة احصائية.

\* المتغير المستقل (رأس المال الفكري): من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل ( $\beta$ ) بلغ قيمة قدرها 0,095 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية، أي أن متغير رأس المال الفكري له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على متغير الأداء الاجتماعي.

- المعنوية الكلية (معنوية النموذج): ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 12,946 ومستوى معنوية بلغ 0,000 وهو أقل من 5%، مما يدل على أن النموذج كليا معنوي فالعلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

- القدرة التفسيرية (جودة التوفيق): يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تكون عادة محصورة بين 0 و 1، ومن خلال التقدير نجد أنها بلغت 0,138 أي أن المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري يسهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الأداء الاجتماعي بنسبة قدرها 13,8%، وهي نسبة متوسطة تدل على التأثير النسبي لرأس المال الفكري في تحسين الأداء الاجتماعي؛ وعليه فالنموذج مقبول من الناحية الاحصائية.

وفقا للنتائج السابقة يتم تأكيد صحة الفرضية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاجتماعي".

ومن أجل تحديد أكثر مجالات الأداء الاجتماعي تأثرا بتغيرات رأس المال الفكري سيتم استخراج

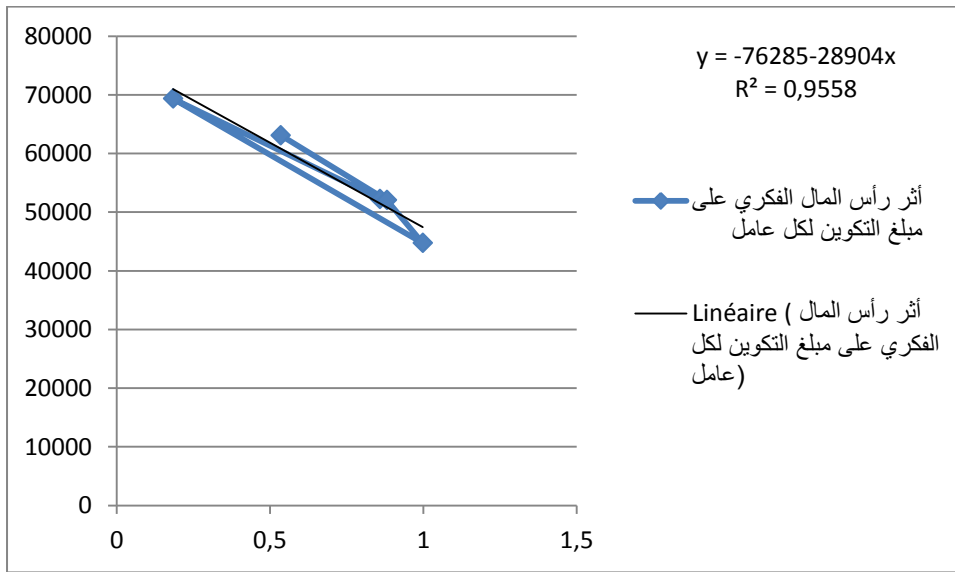
معادلة الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد  $R^2$  اعتمادا على نتائج بطاقة الأداء المتوازن لقياس رأس

المال الفكري وكل مؤشر من مؤشرات الأداء الاجتماعي كما يلي:

### 1- أثر رأس المال الفكري على مبلغ التكوين لكل عامل

يوضح الشكل الموالي أثر رأس المال الفكري على مبلغ التكوين لكل عامل:

الشكل رقم (15): أثر رأس المال الفكري على مبلغ التكوين لكل عامل



**المصدر:** من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل تتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

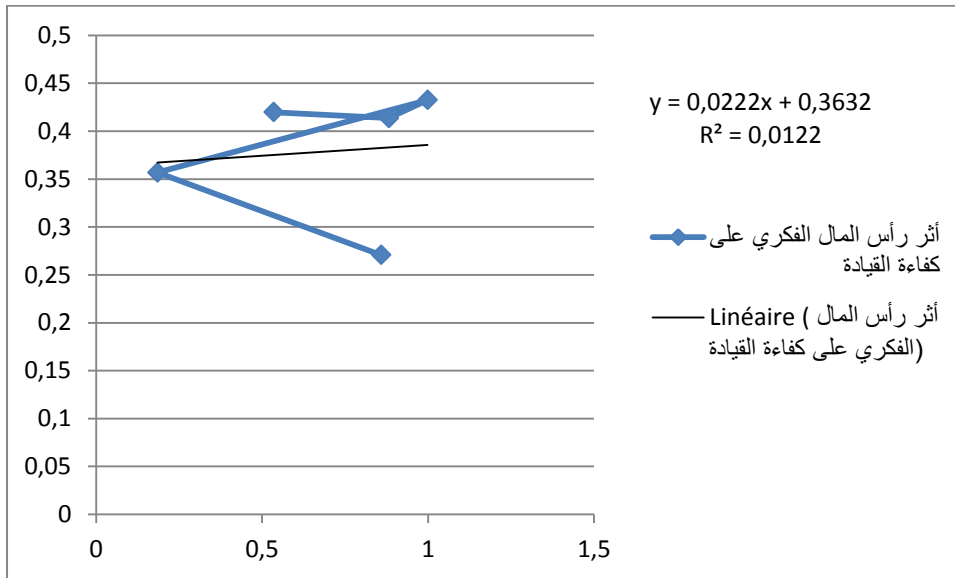
$$Y = 76285 - 28904 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (مبلغ التكوين لكل عامل). تشير المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين رأس المال الفكري وكفاءة القيادة. أما  $R^2=0,9558$  فهي تعني أن 95,58% من التغير في مبلغ التكوين لكل عامل يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

## 2- أثر رأس المال الفكري على كفاءة القيادة

يوضح الشكل الموالي أثر رأس المال الفكري على كفاءة القيادة:

الشكل رقم (16): أثر رأس المال الفكري على كفاءة القيادة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

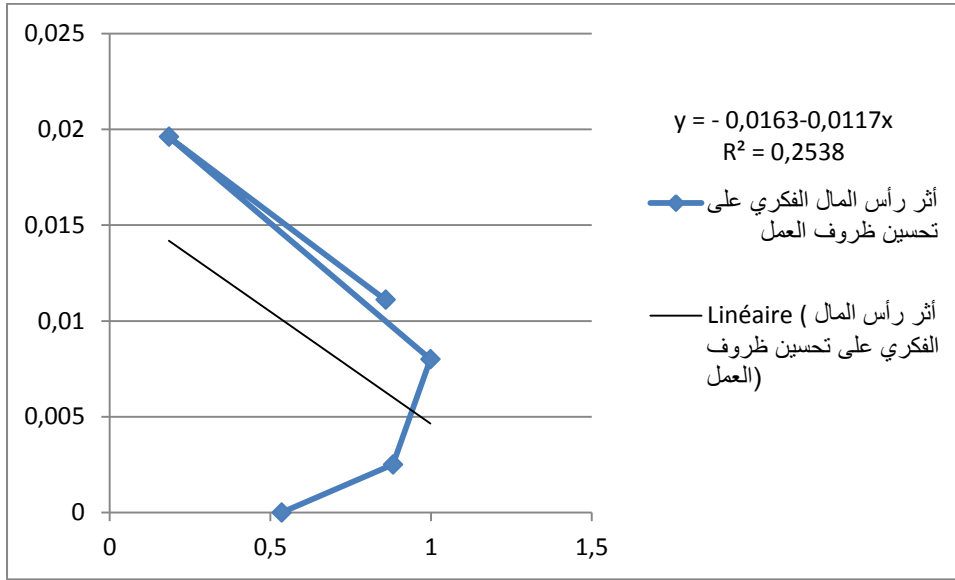
$$Y = 0,3632 + 0,0222 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (كفاءة القيادة). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري وكفاءة القيادة. أما  $R^2=0,0122$  فهي تعني أن 1,22% من التغير في كفاءة القيادة يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

### 3- أثر رأس المال الفكري على تحسين ظروف العمل

يوضح الشكل الموالي أثر رأس المال الفكري على تحسين ظروف العمل:

الشكل رقم (17): أثر رأس المال الفكري على تحسين ظروف العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 0,0163 - 0,0117 X$$

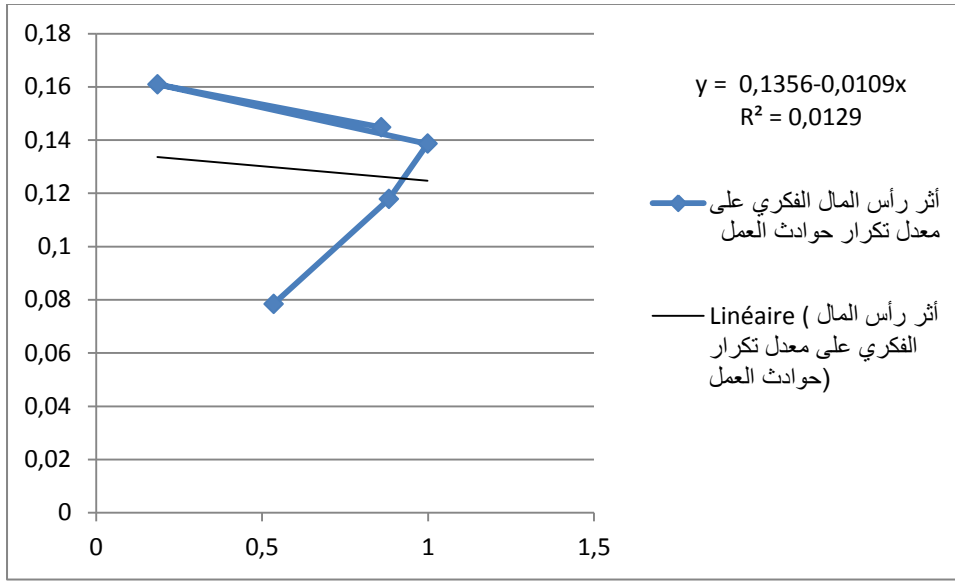
حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (مؤشر تحسين ظروف العمل). تشير المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين رأس المال الفكري وتحسين ظروف

العمل. أما  $R^2=0,2538$  فهي تعني أن 25,38% من التغير في مؤشر تحسين ظروف العمل يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

#### 4- أثر رأس المال الفكري على معدل تكرار حوادث العمل

يوضح الشكل الموالي أثر رأس المال الفكري على معدل تكرار حوادث العمل:

الشكل رقم (18): أثر رأس المال الفكري على معدل تكرار حوادث العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

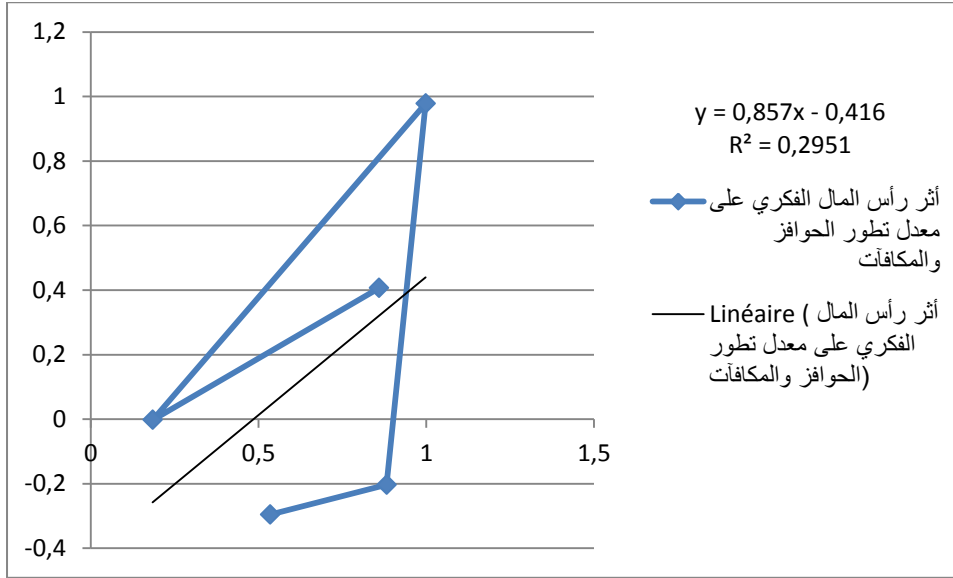
$$Y = 0,1356 - 0,0109 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (معدل تكرار حوادث العمل). تشير المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين رأس المال الفكري ومعدل تكرار حوادث العمل. أما  $R^2=0,0129$  فهي تعني أن 1,29% من التغير في معدل تكرار حوادث العمل يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

5- أثر رأس المال الفكري على معدل تطور الحوافز والمكافآت

يمثل الشكل الموالي أثر رأس المال الفكري على معدل تطور الحوافز والمكافآت:

الشكل رقم (19): أثر رأس المال الفكري على معدل تطور الحوافز والمكافآت



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = - 0,416 + 0,857 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (معدل تطور الحوافز والمكافآت). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري ومعدل تطور الحوافز والمكافآت. أما  $R^2 = 0,2951$  فهي تعني أن 29,51% من التغير في معدل تطور الحوافز والمكافآت يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

من خلال دراسة أثر رأس المال الفكري على كل مؤشر من مؤشرات الأداء الاجتماعي نتضح العلاقة الطردية الضعيفة ودرجة التأثير الصغيرة التي يسهم بها المتغير المستقل "رأس المال الفكري" في

## الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة

المتغير التابع "مؤشرات الأداء الاجتماعي"، وهو ما يدعم ويؤكد آراء عينة الدراسة باستثناء مؤشر مبلغ التكوين لكل عامل والذي تأثر بتغير رأس المال الفكري بنسبة 95,58% إلا أنه لا يؤثر في النتيجة الاجمالية للدراسة.

### ثالثا: أثر رأس المال الفكري على الأداء البيئي

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء البيئي"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة  $sig \leq 0,05$

### الجدول رقم (58): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار $\alpha$	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة t المحسوبة	اختبار F	مستوى المعنوية Sig
رأس المال الفكري	الأداء البيئي	-0,366	0,319	0,795	0,632	11,786	138,910	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يمكن التعبير عن أثر رأس المال الفكري على الأداء البيئي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = -0,366 + 0,319X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (الأداء

البيئي).

- الارتباط: تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري والأداء البيئي.

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدرة

فوجد:

\* **الثابت ( $\alpha$ ):** من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 0,366-، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة احصائية.

\* **المتغير المستقل (رأس المال الفكري):** من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل ( $\beta$ ) بلغ قيمة قدرها 0,319 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية، أي أن متغير رأس المال الفكري له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على متغير الأداء البيئي.

- **المعنوية الكلية (معنوية النموذج):** ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 138,910 ومستوى معنوية بلغ 0,000 وهو أقل من 5%، مما يدل على أن النموذج كلياً معنوي فالعلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

- **القدرة التفسيرية (جودة التوفيق):** يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تكون عادة محصورة بين 0 و 1، ومن خلال التقدير نجد أنها بلغت 0,632 أي أن المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري يسهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الأداء البيئي بنسبة قدرها 63,20%، وهي نسبة جيدة تدل على التأثير النسبي لرأس المال الفكري في تحسين الأداء البيئي؛ وعليه فالنموذج مقبول من الناحية الاحصائية.

وفقاً للنتائج السابقة يتم تأكيد صحة الفرضية التالية:

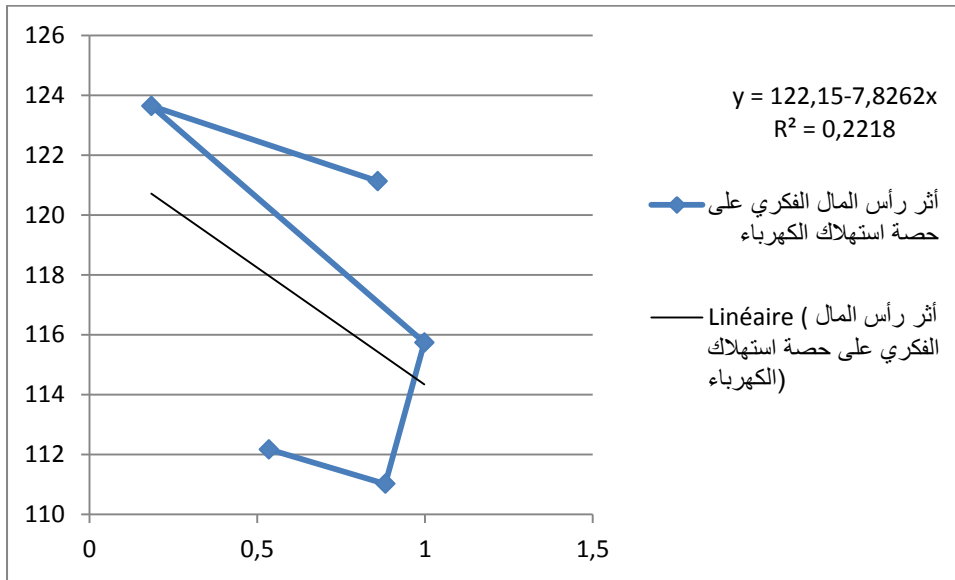
"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء البيئي".

ومن أجل تحديد أكثر مجالات الأداء البيئي تأثرا بتغيرات رأس المال الفكري سيتم استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد  $R^2$  اعتمادا على بطاقة الأداء المتوازن لقياس رأس المال الفكري وكل مؤشر من مؤشرات الأداء البيئي كما يلي:

### 1- أثر رأس المال الفكري على حصة استهلاك الكهرباء

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على حصة استهلاك الكهرباء في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (20): أثر رأس المال الفكري على حصة استهلاك الكهرباء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 122,15 - 7,8262 X$$

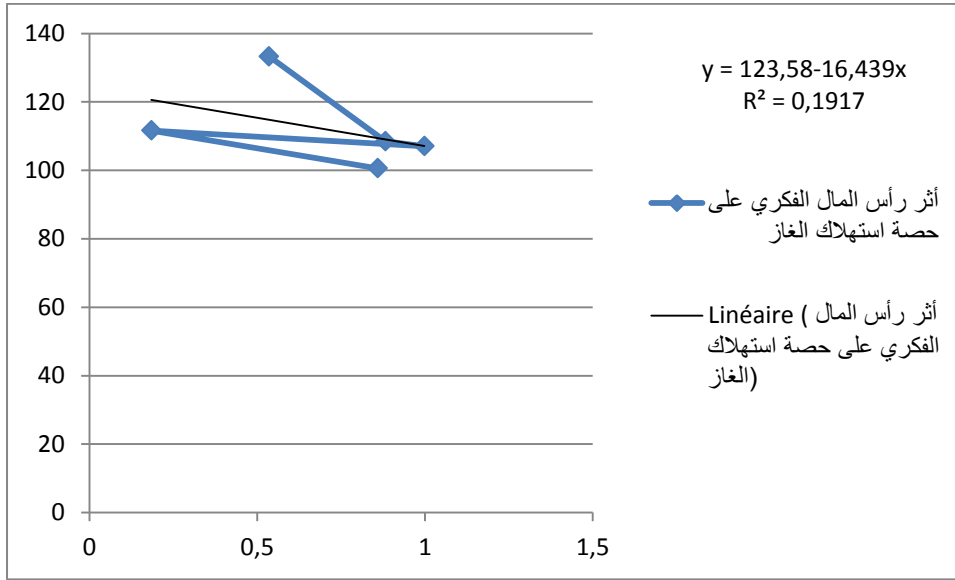
حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (حصة استهلاك الكهرباء). تشير المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين رأس المال الفكري وحصة استهلاك

الكهرباء. أما  $R^2=0,2218$  فهي تعني أن 22,18% من التغير في حصة استهلاك الكهرباء يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

## 2- أثر رأس المال الفكري على حصة استهلاك الغاز

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على حصة استهلاك الغاز في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (21): أثر رأس المال الفكري على حصة استهلاك الغاز



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 123,58 - 16,439 X$$

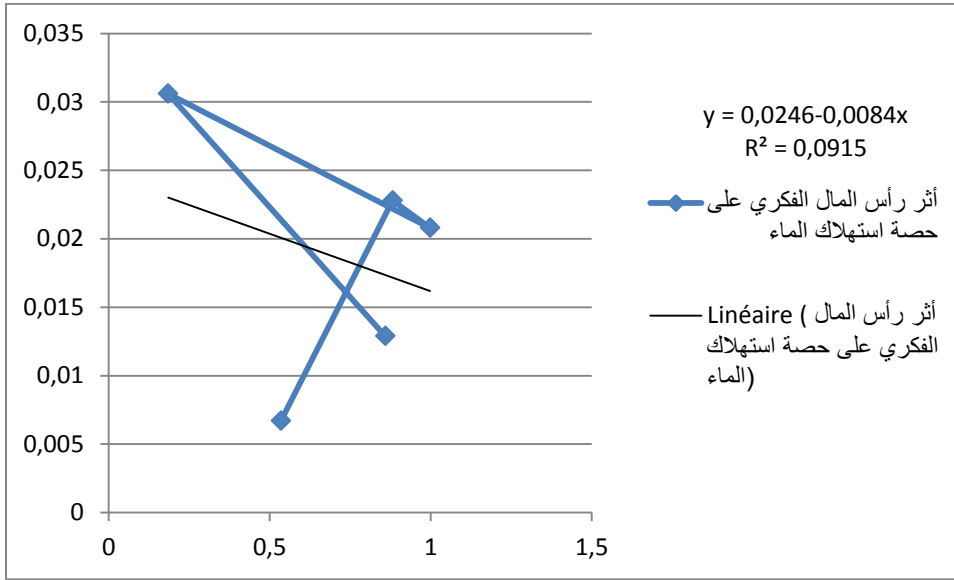
حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (حصة استهلاك الغاز). تشير المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين رأس المال الفكري وحصة استهلاك الغاز.

أما  $R^2=0,1917$  فهي تعني أن 19,17% من التغير في حصة استهلاك الغاز يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

### 3- أثر رأس المال الفكري على حصة استهلاك الماء

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على حصة استهلاك الماء في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (22): أثر رأس المال الفكري على حصة استهلاك الماء



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = 0,0246 - 0,0084 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (حصة استهلاك الماء). تشير المعادلة إلى وجود علاقة عكسية بين رأس المال الفكري وحصة استهلاك الماء.

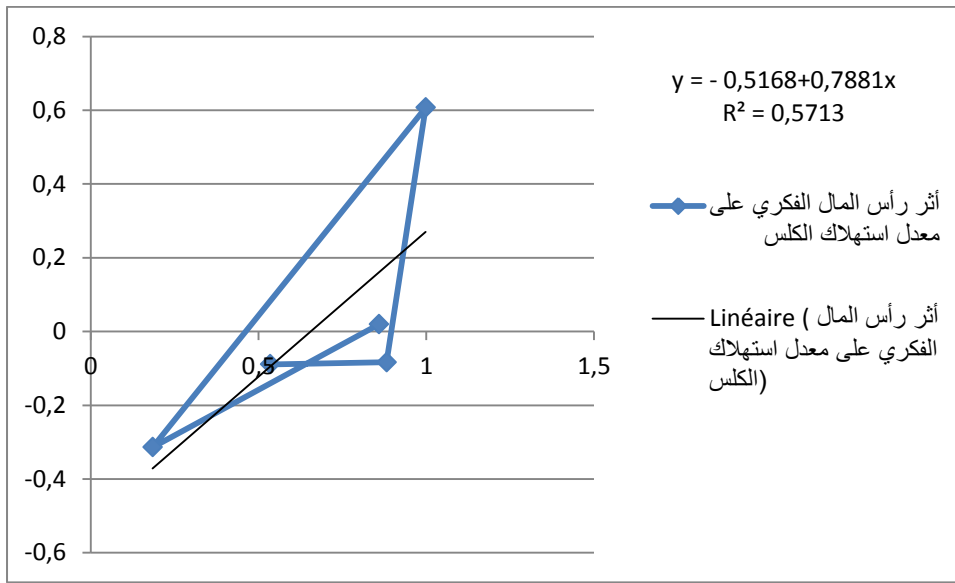
أما  $R^2=0,0915$  فهي تعني أن 9,15% من التغير في حصة استهلاك الماء يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

#### 4- أثر رأس المال الفكري على معدل استهلاك الكلس

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على

معدل استهلاك الكلس في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (23): أثر رأس المال الفكري على معدل استهلاك الكلس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = -0,5168 + 0,7881 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (معدل

استهلاك الكلس). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري ومعدل استهلاك الكلس.

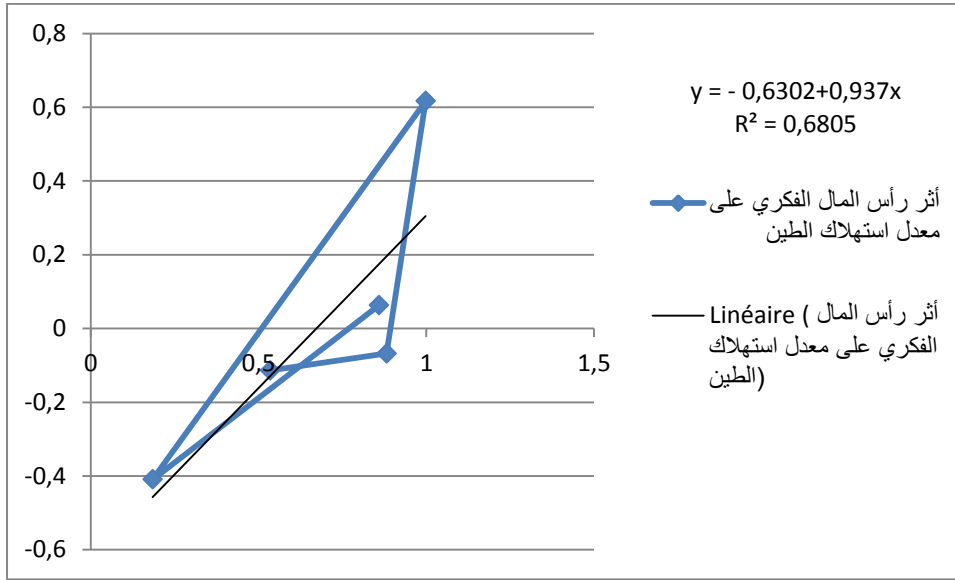
أما  $R^2=0,5713$  فهي تعني أن 57,13% من التغير في معدل استهلاك الكلس يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

#### 5- أثر رأس المال الفكري على معدل استهلاك الطين

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على

معدل استهلاك الطين في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (24): أثر رأس المال الفكري على معدل استهلاك الطين



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = -0,6302 + 0,937 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (معدل

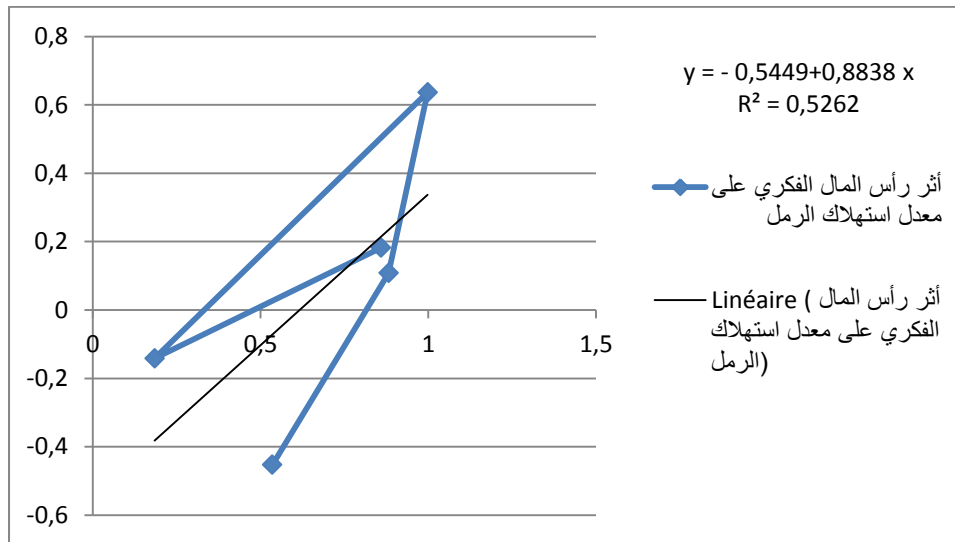
استهلاك الطين). تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري ومعدل استهلاك الطين.

أما  $R^2=0,6805$  فهي تعني أن 68,05% من التغير في معدل استهلاك الطين يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

#### 6- أثر رأس المال الفكري على معدل استهلاك الرمل

يوضح الشكل الموالي أثر التغير في رأس المال الفكري خلال الخمس سنوات محل الدراسة على معدل استهلاك الرمل في نفس الفترة كما يلي:

الشكل رقم (25): أثر رأس المال الفكري على معدل استهلاك الرمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج Excel

من خلال الشكل نتضح لنا معادلة الانحدار الخطي البسيط:

$$Y = -0,5449 + 0,8838 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (معدل استهلاك الرمل) تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال الفكري ومعدل استهلاك الرمل. أما  $R^2=0,5262$  فهي تعني أن 52,62% من التغير في معدل استهلاك الرمل يرجع إلى التغير في رأس المال الفكري.

من خلال دراسة أثر رأس المال الفكري على كل مؤشر من مؤشرات الأداء البيئي تتضح مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء البيئي وذلك من خلال تخفيض مختلف الاستهلاكات سواء الطاقوية أو المواد الأولية، أما بالنسبة لدرجة التأثير فقد تبينت بين قوية "استهلاكات المواد الأولية من كلس، طين ورمل" وضعيفة "استهلاكات الطاقة من كهرباء، غاز وماء"، وهو ما يؤكد آراء عينة الدراسة نسبياً.

#### رابعاً: أثر رأس المال الفكري على الأداء الشامل

تنص الفرضية الرئيسية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء الشامل" لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة  $\text{sig} \leq 0,05$

#### الجدول رقم (59): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار $\alpha$	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة t المحسوبة	اختبار F	مستوى المعنوية Sig
رأس المال الفكري	الأداء الشامل	20,80	0,590	0,790	0,624	11,595	134,451	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يمكن التعبير عن أثر رأس المال الفكري على الأداء الاقتصادي من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 20,80 + 0,590 X$$

حيث X تعبر عن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و Y تعبر عن المتغير التابع (الأداء

الشامل).

- الارتباط: تشير المعادلة إلى وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري والأداء الشامل.

- المعنوية الجزئية (معنوية المعالم): يتم التعبير عن المعنوية الجزئية من خلال معنوية المعالم المقدر

فوجد:

\* **الثابت ( $\alpha$ ):** من خلال القيمة المقدرة للعنصر الثابت نجد أنها بلغت 20,80، وقيمة مستوى المعنوية لها بلغت 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الثابت معنوي وله دلالة احصائية.

\* **المتغير المستقل (رأس المال الفكري):** من خلال النموذج المقدر نجد أن الميل ( $\beta$ ) بلغ قيمة قدرها 0,590 وبلغت قيمة مستوى المعنوية له 0,000 وهي أقل مستوى المعنوية 5 % وهذا يدل على أن الميل معنوي وله دلالة إحصائية، أي أن متغير رأس المال الفكري له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على متغير الأداء الشامل.

- **المعنوية الكلية (معنوية النموذج):** ويقصد بها معنوية النموذج ككل أي الصيغة الدالية التي يفترض أنها تأخذ الشكل الخطي، حيث يتبع توزيع فيشر (F) أين نجد أن قيمته المحسوبة بلغت 134,451 ومستوى معنوية بلغ 0,000 وهو أقل من 5%، مما يدل على أن النموذج كليا معنوي فالعلاقة بين المتغيرين تأخذ الشكل الخطي.

- **القدرة التفسيرية (جودة التوفيق):** يتم اختبار القدرة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تكون عادة محصورة بين 0 و 1، ومن خلال التقدير نجد أنها بلغت 0,624 أي أن المتغير المستقل المتمثل في رأس المال الفكري يسهم في تفسير تباينات المتغير التابع المتمثل في الأداء الشامل بنسبة قدرها 62,40%، وهي نسبة جيدة تدل على التأثير النسبي لرأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل؛ وعليه فالنموذج مقبول من الناحية الاحصائية.

وفقا للنتائج السابقة يتم تأكيد صحة الفرضية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء الشامل".

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم اسقاط الجانب النظري المتعلق بـ "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل" على مؤسسة الاسمنت - تبسة، وذلك من خلال تقديم بطاقة تعريفية لها بدءا بالتعرض إلى ظهورها، الأهداف التي تسعى لبلوغها والخدمات المختلفة التي تقدمها.

تم التوصل إلى أن المؤسسة تهتم برأس مالها الفكري والاستثمار فيه لتحسين أدائها الاقتصادي وذلك من خلال زيادة حجم المبيعات، انتاجية العمل وتدنية مختلف التكاليف، أما على مستوى الأداء الاجتماعي فيقتصر ذلك على تقليل حوادث العمل وتقديم مختلف الخدمات الاجتماعية، وفي مجال الأداء البيئي عن طريق التقليل من مسببات التلوث وتبني نظام الإدارة البيئية.

كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين رأس المال الفكري والأداء الشامل، فقد توصلت النتائج لوجود أثر ذو دلالة احصائية بين رأس المال الفكري وكل مكون من مكونات الأداء الشامل (الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) والأداء الشامل.



# أخاتمة العامة

أولا : الملخص

ثانيا : اختبار الفرضيات

ثالثا : نتائج الدراسة

رابعا : توصيات الدراسة

خامسا : آفاق الدراسة

### الخاتمة العامة

تم التعرض في موضوع الدراسة التي تتمحور إشكالياتها حول "مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة"، إلى مفهوم رأس المال الفكري، مزاياه، مختلف مكوناته، آليات بنائه وأساليب المحافظة عليه، مفهوم الأداء الشامل، مؤشرات وأدوات قياسه ثم أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل. ولمعالجة الإشكالية تم اعتماد أربع فصول انطلاقاً من الفرضيات سابقة الذكر في المقدمة، ولهذا سيتم التعرض في هذه الخاتمة إلى ملخص لمحتوى جميع المباحث، فنتائج اختبار الفرضيات، ثم إلى النتائج العامة وصولاً إلى التوصيات وآفاق الدراسة.

### أولاً: الملخص

رافق تطور الفكر الإداري ظهور عدة مفاهيم تطوّرت عبر مختلف المراحل التي مر بها، في مقدمة هذه المفاهيم يبرز مفهوم رأس المال الفكري كمحرك أساسي لنشاط المؤسسة، لكنه لم يأخذ المكانة المناسبة ضمن التصورات الكلاسيكية التي ركزت على رأس المال المادي؛ وانتقلت بعدها إلى مفهوم رأس المال البشري لافتقار هذه الأخيرة إلى البحوث والدراسات التي تُعنى بفهم وتحليل رأس المال الهيكلي وسلوك الزبون.

قصر التصورات الكلاسيكية من جهة، واشتداد المنافسة من جهة أخرى؛ أعطى دفعا جديدا للنهوض بالمفهوم الإداري الحديث الذي ركز على حاجات ورغبات الزبون، هذا المفهوم الذي تبنته المؤسسة جعلها تقود نهضة تغيير جذرية لاستراتيجياتها، ثقافتها وتنظيمها لتأخذ وجهة جديدة نحو الزبون بالاعتماد على رأس المال الفكري للتقرب منه، فهم سلوكه، معرفة حاجاته ومعرفة كيف يمكن تلبيةها.

وتعمل هذه المؤسسات جاهدة للاستثمار في رأس مالها البشري، الاهتمام برأس مالها الهيكلي وربط علاقة اتصال عن قرب مع كل زبون من أجل التعرف عليه، تحليل سلوكه ومعرفة كيفية التعامل معه من خلال التركيز على الخصائص التي يرغب في أن يكون المنتج مصنوعا وفقها، فالإنتاج المعمم

لم يعد يحقق رغبة الزبائن، ولهذا جاء رأس المال الفكري كمنهج تستخدمه المؤسسات حتى تزيد من قدرتها على تحسين الأداء.

فأرأس المال الفكري يحقق العديد من المزايا للمؤسسة كتحسين الإنتاج، كسب ولاء الزبون، تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي على حد سواء.

فلا يتحقق التميز إلا إذا عم الالتزام بالاستثمار في رأس المال الفكري، فهو يعد أساس للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى كسب الربح، الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

هذا الهدف الذي غير مسرى المؤسسة فبعدما كانت تسعى فقط وراء تحقيق الأرباح تحولت إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية آخذة بعين الاعتبار احترام حقوق الانسان، الالتزام بأخلاقيات العمل، تحسين ظروف العمل، القيام بالواجبات تجاه العاملين وحماية البيئة.

### ثانيا: اختبار الفرضيات

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء الاقتصادي"، وذلك ما تم تأكيده من خلال هذه الدراسة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وبالتالي فالفرضية صحيحة.

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي"، وذلك ما تم تأكيده من خلال هذه الدراسة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين وبالتالي فالفرضية صحيحة.

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء البيئي" وذلك ما تم تأكيده من خلال هذه الدراسة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وبالتالي فالفرضية صحيحة.

تنص الفرضية الرئيسية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء الشامل" وذلك ما تم تأكيده من خلال هذه الدراسة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وبالتالي فالفرضية صحيحة.

### ثالثا: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج سواء في الجانب النظري أو التطبيقي والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:

#### 1- نتائج الدراسة النظرية

خلصت الدراسة في جزئها النظري إلى النتائج التالية:

- تعددت واختلفت آراء الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري وذلك حسب تباين وجهات النظر؛ إلا أنها اتفقت على جوهره فهو يضم رأس المال البشري والمتمثل في مهارات العاملين، قدراتهم ومعرفتهم، رأس المال الهيكلي والذي يعبر عن مختلف الأنظمة، براءات الاختراع وقواعد البيانات، وأخيرا رأس المال الزبوني ويشمل علاقة المؤسسة بزبائنها وولائهم لها؛
- يحقق الاستثمار في رأس المال الفكري الكثير من المنافع والمزايا كزيادة الربحية، تشجيع الإبداع والابتكار، تحسين صورة المؤسسة وكسب ولاء الزبون... الخ؛
- قدمت العديد من الدراسات نماذج مختلفة لقياس رأس المال الفكري كبطاقة الأداء المتوازن، أنموذج سكانديا نافيقاتور وأنموذج المؤشرات المالية/ غير المالية، إلا أن طبيعة هذا المورد الغير ملموس والمتمثل أساسا في عنصر المعرفة من الصعب قياسه لافتقار وجود مقاييس كمية يمكن استخدامها بدقة وموضوعية لجميع مكوناته؛

- يتكون الأداء الشامل من الأداء الاقتصادي والذي يعكس مدى تحقيق المؤسسة للأرباح، تعزيز ثقة المساهمين والزبائن، إضافة إلى الأداء الاجتماعي من خلال الاهتمام بالمجتمع والموظفين، إلى جانب الأداء البيئي وذلك من خلال المساهمة في حماية البيئة؛
- اختلفت وتعددت الطرق المتبعة في تقييم الأداء الشامل، حيث تم الاعتماد في بداية الأمر على المؤشرات ليصل بعدها إلى مختلف الأدوات والأنظمة كبطاقة الأداء المتوازن المستدام، محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية وأنموذج سكانديا نافيكاتور.

### 2- نتائج الدراسة التطبيقية

- بعد عرض البيانات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة باستخدام العديد من الوسائل "الاستبيان والمقابلة" تم التوصل إلى:
- مستوى رأس المال البشري بمؤسسة الاسمنت - تبسة عالي ويحتل المرتبة الأولى من حيث أكثر مكونات رأس المال الفكري اهتماما واستثمارا؛
  - تهتم المؤسسة بمواردها البشرية وذلك من خلال توفير العديد من الاستراتيجيات التدريبية الهادفة لزيادة معارفهم وتطويرها، كما أنها تشجع لغة الحوار وتبادل المعرفة؛
  - تفتقر المؤسسة لثقافة الابداع والتطوير مع غياب تام لأي مخابر بحث؛
  - لا تتيح المؤسسة الفرصة لسماع أي فكرة جديدة أو طريقة عمل جديدة؛
  - تمتلك مؤسسة الاسمنت - تبسة رأس مال زبوني عالي، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على كسب رضا جميع أطراف التعامل، إلا أنها تفتقد لسياسات التسويق الحديثة كإقامة علاقات مع الزبائن؛

- تعمل المؤسسة على تقديم مزايا مختلفة لزبائنها عن طريق تقليل وقت استلام الطلبية، الأولوية في التسليم، إلا أنها تفتقر لسياسات الاشهار والتسويق العلائقي؛
- تهتم المؤسسة بانشغالات ومشاكل زبائنها وتسهر على حلها؛
- احتل رأس المال الهيكلي لمؤسسة الاسمنت - تبسة المرتبة الثالثة بمستوى متوسط؛
- تمتلك العديد من التجهيزات المتطورة التي تساعد في تنفيذ الأعمال إلا أنها تفتقر لإبداعات واختراعات عمالها؛
- تعاني المؤسسة من غياب شبكات الاتصال الداخلية والتي تسهل انتقال وتبادل المعلومات؛
- لدى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض السلطات وذلك من خلال السماح للعمال باتخاذ القرارات المناسبة في مجال نخصصهم وفي حدود السلطات المخولة لهم؛
- من خلال دراسة مؤشرات رأس المال الفكري اتضح أن مؤسسة الاسمنت - تبسة تمتلك قاعدة متينة من رأس المال الفكري وتعمل على استثمارها وتطويرها، غير أنها لا تسعى لإقامة علاقات مع زبائنها كونها تعتبر المؤسسة الوحيدة في المنطقة ومحتكرة للسوق؛
- من خلال دراسة مؤشرات الأداء الشامل اتضح أن مؤسسة الاسمنت - تبسة تعاني من مشكل تذبذب التكاليف وعدم التحكم فيها مما ينعكس سلبا على تحقيق الأرباح، في المقابل فهي تبذل جهد كبير في مجال المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة؛
- توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $sig \leq 0,05$  بين رأس المال الفكري والأداء الاقتصادي وهذا ما أظهرته نتائج اختبار الانحدار البسيط؛

- توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $sig \leq 0,05$  بين رأس المال الفكري والأداء الاجتماعي وذلك بسبب العمل الروتيني والابتعاد عن فكرة العمل الجماعي وروح الفريق الابداعي؛

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $sig \leq 0,05$  بين رأس المال الفكري والأداء البيئي؛

- توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية  $sig \leq 0,05$  بين رأس المال الفكري والأداء الشامل.

### رابعاً: توصيات الدراسة

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تمتلكه المؤسسة، استثماره والمحافظة عليه باعتباره العنصر الفعال الذي يقود للنجاح خاصة في ظل اقتصاد المعرفة؛

- ضرورة التركيز على صناعة رأس المال الفكري من خلال إعطاء الفرصة أمام الأفراد من أجل إفساح المجال لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم؛

- ضرورة قيام مؤسسة الاسمنت تبسة بتوطيد علاقات مع زبائنها من أجل كسب رأس مال زبوني يسهم في تحسين أدائها الشامل؛

- إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن أهدافها، والافصاح عن أدائها البيئي والاجتماعي في قوائمها المالية ليسهل الاطلاع عليها من طرف جميع أصحاب المصلحة؛

- تشجيع أنشطة البحث والتطوير وتشجيع الأفكار المبدعة؛

- تطبيق مختلف الأدوات والطرق الحديثة لقياس رأس المال الفكري والأداء الشامل على حد سواء؛

- الاهتمام أكثر بالمسؤولية الاجتماعية بمختلف مجالاتها (المنتج، المجتمع...الخ).

### خامسا: آفاق الدراسة

إن أهمية هذا الموضوع تجعل آفاق دراسته واسعة، ومنه يمكن تصور إشكاليات تكون موضوع

لدراسات أخرى مصاغة كما يلي:

- أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة؛

- دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة؛

- دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل أخلاقيات الأعمال في المؤسسة.

# قائمة امراجع

أولا : امراجع باللغة العربية

ثانيا : امراجع باللغة الفرنسية

أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب

- 1- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير، عمان، الأردن، 2013.
- 2- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2011.
- 3- أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2014.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 5- أشواق بن قدورة، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، دار الراية، عمان، الأردن، 2013.
- 6- بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2005.
- 7- ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد، عمان، الأردن، 2014.
- 8- ثريا عبد الرحيم الخزرجي، شيرين بدري البارودي، اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2012.
- 9- جمال خير الله، الابداع الاداري، دار أسامة، عمان، الأردن، 2009.
- 10- جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 11- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في غدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2010.
- 12- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 13- خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، اليازوري، عمان، الأردن، 2007.
- 14- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2013.
- 15- دانييل م. ستويل، ترجمة: أسعد كامل الياس، المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل: أفضل ست ممارسات لتحقيق نمو في الإيراد وزيادة ولاء الزبون، مكتبة العبيكان، الرياض، 2002.
- 16- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006.
- 17- رشا الغول، قضايا محاسبية معاصرة: المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2014.
- 18- زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، الاردن، 2011.
- 19- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 20- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 21- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 22- سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال و قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 23- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة العشري، الاسماعيلية، مصر، 2009.

- 24- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008.
- 25- عبد الباري ابراهيم درّة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحى نظمي، دار وائل، عمان، الاردن، 2008.
- 26- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة: مدخل تحليلي، "المداخل- العمليات- الاستراتيجيات- دراسة حالة"، دار وائل، عمان، الأردن، 2013.
- 27- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
- 28- عبد السلام أبو قحف، بناء المهارات التسويقية في: فن البيع- التفاوض، تخطيط الحملات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2003.
- 29- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 30- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، عمان، الاردن، 2008.
- 31- مجيد الكرخي، تقويم الأداء: في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 32- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 33- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
- 34- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز: "قياس الأداء- تقييم الأداء- تحسين الأداء" مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجكديدة، الاسكندرية، مصر، 2015.

- 35- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
- 36- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي)، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014.
- 37- مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 38- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008.
- 39- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 40- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 41- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 42- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المجالات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 43- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
- 44- هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 45- وائل محمد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.

46- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات،

اليازوري، عمان، الأردن، 2011.

## II- المؤتمرات والملتقيات

1- أبو القاسم حمدي وآخرون، "مصادر ضغوط العمل وأثرها على كفاءات الموارد البشرية في منظمات

الأعمال"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام، جامعة 20 أوت

1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014.

2- أحمد طرطار، سارة حلبي، "أثر تطبيق ادارة المعرفة على وظيفة الابداع في منظمات الأعمال"،

الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات

الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

3- الهام بوغليطة، أمال بوعفار، "دور المشاركة في اتخاذ القرارات في الحد من مشكلات ضغوط

العمل"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول: "ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام"، جامعة 20 أوت

1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014.

4- امحمد فرعون، محمد إيفي، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية

بالمعرفة"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل

الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

5- أمين مخفي، نور الدين مدوري، "التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء

التنافسي"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل

الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

- 6- ثامر البكري، "المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية"، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 7- حدة أوضايفية، الرئيس نجاة مليحي، "ضغوط العمل و انعكاساتها على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول: "ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014.
- 8- حسين حساني، عبد الغني حريري، "مدخل تقييم أداء رأس المال البشري: تحدي كبير من اجل تنافسية مؤسسات التأمين"، الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 9- حسين يريقي، "إدارة التحول التحسين في منظمات رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 10- حمزة رملي، اسماعيل زحوط، "دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012 .
- 11- حنان براك، وفاء بن سلامة، "فاعلية إدارة الوقت في الحد من ضغوط العمل"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول: "ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014.

- 12- رايح عرابية، حنان بن عوالي، "ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 13- رسلان خضور، "المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال"، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول "التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا"، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، سوريا، دمشق، 26 أبريل 2011.
- 14- زهير عرابية، عبد القادر بريش، "رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة في منظمات الأعمال المعاصرة في ظل التوجه نحو منظمات التعلم"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 15- زين الدين بروش، جابر دهيمي، "دور نظم الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات- دراسة حالة شركة الاسمنت"، الملتقى الدولي الثاني: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات- الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
- 16- سعد مرزوق، مصطفى يونس، "دور ابداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 17- سعدون مهدي الساقي، عبد الناصر نور، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مؤتمر دولي حول التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2006.

- 18- سهام جولي، موسى بونوير، "ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 19- صبرينة لطرش، عبلة قنطاس، "استراتيجية التدريب للتعامل مع ضغوط العمل - نماذج لبرامج تدريبية-"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول: "ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014.
- 20- صليحة بوزراع، منور أوسرير، رأس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول: "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 21- عبد الرزاق سلام، نذير بوسهوه، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ملتقى وطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 18-19 أبريل، 2012.
- 22- عبد القادر لحسين، "محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة"، الملتقى الدولي الثاني حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011.

- 23- عمار بن عيشة، ريم عمري، "تأثير ضغوط العمل على الانتماء التنظيمي"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول: "ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014.
- 24- عيسى دراجي، "الاستثمار في رأس المال الفكري"، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 25- كمال آيت زيان وآخرون، "اشكالية قياس رأس المال الفكري"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 26- كمال زيتوني، كريم جايز، "أخلاقيات رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز إدارة المعرفة في منظمات الأعمال العربية"، ملتقى دولي حول و رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 27- محمد براق، مصطفى قمان، "أهمية الاستثمار المسؤول اجتماعيا والصناديق الاسلامية في تفعيل وتشيط الأسواق المالية للبلدان النامية"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22-23 نوفمبر 2011.
- 28- محمد راتول، أحمد مصنوعة، "الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

- 29- محمد عجيبة، عبد الرحيم شنينة، "فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال - مفاهيم وأسس"، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
- 30- منية خليفة، "أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية-في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
- 31- نجوى بوستيل، "انعكاسات ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول: "ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014.
- 32- نعيمة خالدي، عبد الرحمان بوطيبة، "السلوك القيادي التحويلي-القيادة التحويلية- ودوره في التخفيف من ضغوط العمل"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول: "ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014.
- 33- هيبية قواسمية، صبرينة بوشرك، "أثر عملية اتخاذ القرارات على ضغوط العمل بالمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الوطني الحادي عشر حول: "ضغوط العمل...بين الإهمال والاهتمام"، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 11-12 فيفري 2014.
- 34- يوسف بوخلخال، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المحاسبة الاجتماعية (الإفصاح المحاسبي)"، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.

III- المجالات

- 1- أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، " رأس المال الفكري وأثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2009.
- 2- السعيد بريش، نعيمة يحيوي، "أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها- دراسة حالة: ملبنة الأوراس"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011- 2012.
- 3- الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009- 2010.
- 4- أيمن سليمان أبو سويح، "العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري: دراسة تحليلية" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث والعشرون، العدد الأول، غزة، فلسطين، جانفي، 2015.
- 5- سامي مبارك، محمد قريشي، "دور الابتكار التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 44، 2016.
- 6- عاشور مزريق، "الانتاج الأنظف بين الصيانة الانتاجية الشاملة وأنظمة التصنيع الحديثة"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد السادس، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2011.

- 7- عبد الحليم أوصالح، "دور شبكات البحث والتطوير والابتكار في دعم التحول نحو الاقتصاد الأخضر -دراسة حالة الدول العربية التابعة لمنظمة الاسكوا-"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2015.
- 8- عبد اللطيف مصيطفي، عبد القراد مراد، "أثر استراتيجية البحث والتطوير على ربحية المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ، 2013.
- 9- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001.
- 10- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي، "تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العالمي للتمييز (AFD) خلال الفترة 2006-2011"، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.
- 11- عمر وصفي عقيلي، محمد ناصر الدين ناصر، "دور الخصائص التنظيمية في دعم الابتكار الإنتاجي للمشروعات الاستثمارية - دراسة ميدانية في الجمهورية العربية السورية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 106، جامعة الموصل، العراق، بغداد، 2012.
- 12- فاتح مجاهدي، شراف براهيم، "برنامج الإنتاج الأنظف كآلية لزيادة فعالية ممارسة الإدارة البيئية ودعم الأداء البيئي للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- 13- فريدة كافي، علي طالم، "الانتاج الأنظف كاستراتيجية لدعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة- دراسة حالة مؤسسة فرتيال بعنابة"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد الخامس، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، 2017.

- 14- محمد زرقون، الحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 15- محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، شركتي -سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية- أنموذجا، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 16- محمد قريشي، "الابداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الوطنية"، مجلة البحوث والدراسات، العدد 6، جامعة الوادي، الجزائر، جوان 2008.
- 17- نادي راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد 2، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، ديسمبر 2005.

#### IV- المذكرات

- 1- امحمد فرعون، "الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017.
- 2- عبد الرحمان العايب، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
- 3- عزيز دحماني، "مساهمة الانفاق عن رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية- حالة مؤسسة سونطراك"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

- 4- عمر بوسلامي، "دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء الجزائر العاصمة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
- 5- محمد حباينة، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
- 6- مراد كواشي، "اشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 7- ميسون سليم السقا، أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
- 8- نادية ابراهيمي، "دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة"، مذكرة ماجستير، إشراف: يوسف بركان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013.
- 9- وهيبه سراج، "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف-"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- 10- وهيبه مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بن أحمد، وهران، الجزائر، 2014.

V- مواقع الانترنت

- 1- مفتاح الجندلي، "الأداء المؤسسي"، 2014/03/15، عبر الموقع:  
<http://www.hrdiscussion.com/hr83272.html>، تاريخ الزيارة 13 ديسمبر 2016، على  
الساعة 20:23.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I- Les ouvrages

- 1- Alain Burland et autres, Contrôle de gestion : manuel & applications-cours. Exercices. Tables, éditions Foucher, Vanves, Paris, 2007, 2008.
- 2- Annie Brooking, Intellectual capital, international THOMSON business press, London, 1996.
- 3- Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- 4- Marie-France Turcotte et autres, comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000, institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie, Canda, 2011.
- 5- Michel Derbelt et autres, l'essentiel sur le management, foucher, paris, 5ème édition, 2006.

## II- Les séminaires

1- Angéle Dahou, Nicolas Berland, "Mesure de la performance globale des entreprises", Comptabilité et environnement, mai 2007, France.

2- Angéle Dahou-Renaud, "Les outils d'évaluation de la performance environnementale : audits et indicateurs environnementaux", <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459153/document>, 04/05/2017, a 16.31.

3- Eddy Bauraing et autres, "Les indicateurs de performances environnementales", document élaboré dans le cadre d'une mission subventionnée par le ministère de la région Wallonne, fondation universitaire Luxembourgeoise, Arlon, Belgique, 2000.

4- Grégory Wegmann, "Comparaison de deux modèles complémentaires de tableaux de bord stratégiques : un modèle nord-américain et un modèle Suédois", IXeme conférence internationale de management stratégique "perspectives management stratégique", Montpellier, 24- 25- 26 Mai 2000.

5- Grégory Wegmann, "Comparaison balanced scorecard navigator. Bouton O. Et chernet D. Indicateurs et tableaux de bord", Anfor editions, 2008.

6- Nathatie Crutzen, Didier Van Caillie, "le pilotage et la mesure de l'empreinte sociétale de l'entreprise grâce à la balanced scorecard : entre adaptation et

évolution radicale du modèle de Kaplan et Norton", école de gestion, université de Liège, Belgique, Nov 2007.

7- Sulanjaku Marsel, "the contribution of Skandia Navigator in intangibles measurements –An Albanian case approach", international journal of economics, commerce and management, vol 2, United Kingdom, 11/11/2014.

8- Yvon Pesqueux, "La notion de performance globale", 5 forum international ETHICS, Tunis, Tunisie, 2004.

### **III- Les thèses**

1- Moez ESSID, "Les mécanismes de contrôle de la performance globale : Le cas des indicateurs non financiers de la RSE", thèse pour l'obtention du titre de docteur en sciences de gestion, faculté Jean Monnet, université Paris-Sus, Paris.

### **IV- Les revues**

1- Dave Ulrich, "A new mandate for human resources", Harvard Business Review, January-February, 1998.

2- Hicham Attouch, "La performance globale de l'entreprise revisitée", REVUE des économies nord Africaines, N° 05, université Hassiba ben Bouaali, Chlef, Algérie, 2008.

3- Jose Maria deiz and others, "Intellectual capital and value creation in spanish firms, journal of Intellectual capital", vol 11, n° 3, 2010.

4- Leif Edvinsson, "Developing intellectual capital at Skandia", Long Range Planning, vol 30, Great Britain, 1997.

5- Thomas Stewart, "Intellectual capital : The new wealth of organizations", Doubleday Currency, New York, 1998.

# الفهارس

أولا : فهرس أجداول

ثانيا : فهرس الأشكال

ثالثا : فهرس الموضوعات

أولاً: فهرس الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
1	مكونات رأس المال الفكري	23
2	بعض المؤشرات المستخدمة في أنموذج سكانديا	49
3	المؤشرات المالية وغير المالية لرأس المال الفكري	52
4	مؤشرات الأداء المالي	98
5	مؤشرات الإنتاج	101
6	مؤشرات الانتاجية	102
7	مؤشر الحصة السوقية	103
8	مؤشرات القيمة المضافة	104
9	فوائد ومزايا مؤشرات الأداء البيئي	108
10	مساهمات مؤسسة الاسمنت -تبسة	182
11	الاستبانات المعدة والموزعة على إطارات والاطارات السامية لمؤسسة الاسمنت-تبسة	191
12	محاور الاستبيان	193
13	درجات مقياس ليكرت الخماسي	193
14	درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	194
15	معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة مع محورها	197
16	معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة مع محورها	198
17	علاقة الأبعاد ببعضها البعض وبمحوري الدراسة	200
18	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	201
19	آراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال البشري	202
20	رأس المال البشري في مؤسسة الاسمنت - تبسة	204
21	مجالات الاستثمار في رأس المال البشري	205
22	مبلغ التكوين لكل عامل	206
23	تكاليف العمال	206
24	مؤشر كفاءة القيادة	207
25	آراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال الهيكلي	208
26	نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف عملية الصيانة	210

210	معدل الطاقة الانتاجية المستغلة	27
211	ساعات التشغيل الفعلية لتجهيزات الانتاج	28
211	آراء عينة الدراسة حول واقع رأس المال الزبوني	29
213	معدل النمو في حجم المبيعات	30
214	نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق	31
214	معدل دوران الزبائن	32
215	آراء عينة الدراسة حول الأداء الاقتصادي	33
216	تطور كمية الانتاج	34
217	هامش الربح	35
218	تطور إجمالي الأرباح	36
219	مؤشر إنتاجية العامل	37
219	القيمة المضافة للعامل	38
220	تطور رقم الأعمال	39
221	الانتاجية	40
221	آراء عينة الدراسة حول الأداء الاجتماعي	41
223	تحسين ظروف العمل	42
224	معدل تكرار حوادث العمل	43
225	معدل تطور الحوافز والمكافآت	44
226	آراء عينة الدراسة حول الأداء البيئي	45
228	حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الاسمنت	46
229	حصة استهلاك الماء لكل طن منتج من الاسمنت	47
229	حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج من الكنكريت	48
230	معدل استهلاك المواد الأولية	49
233	بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2013	50
235	بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2014	51
237	بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2015	52
239	بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2016	53
241	بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تبسة لسنة 2017	54
243	اختبار التوزيع الطبيعي (كولمجروف-سمرنوف)	55

243	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	56
253	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	57
260	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	58
268	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	59

ثانيا: فهرس الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
88	مكونات الأداء الشامل للمؤسسة	1
96	مصفوفة الأداء البيئي	2
126	أ نموذج "سكانديا نافيقاتور"	3
175	تكنولوجيا الإنتاج الأنظف	4
187	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت- تبسة	5
189	الهيكل الانتاجي لمؤسسة الاسمنت- تبسة	6
245	أثر رأس المال الفكري على معدل النمو في حجم المبيعات	7
246	أثر رأس المال الفكري على معدل تطور كمية الانتاج	8
247	أثر رأس المال الفكري على هامش الربح	9
248	أثر رأس المال الفكري على معدل تطور إجمالي الأرباح	10
249	أثر رأس المال الفكري على إنتاجية العامل	11
250	أثر رأس المال الفكري على القيمة المضافة للعامل	12
251	أثر رأس المال الفكري على معدل تطور رقم الأعمال	13
252	أثر رأس المال الفكري على الانتاجية	14
255	أثر رأس المال الفكري على مبلغ التكوين لكل عامل	15
256	أثر رأس المال الفكري على كفاءة القيادة	16
257	أثر رأس المال الفكري على تحسين ظروف العمل	17
258	أثر رأس المال الفكري على معدل تكرار حوادث العمل	18
259	أثر رأس المال الفكري على معدل تطور الحوافز والمكافآت	19
262	أثر رأس المال الفكري على حصة استهلاك الكهرباء	20
263	أثر رأس المال الفكري على حصة استهلاك الغاز	21
264	أثر رأس المال الفكري على حصة استهلاك الماء	22
265	أثر رأس المال الفكري على معدل استهلاك الكلس	23

ثالثا: فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: رأس المال الفكري - المفاهيم والأسس النظرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لرأس المال الفكري
3	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
3	أولاً: نشأة رأس المال الفكري وتطوره
8	ثانياً: تعريف رأس المال الفكري
9	ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري
10	رابعاً: عوامل تشكل رأس المال الفكري
11	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري
11	أولاً: مختلف تصنيفات رأس المال الفكري
22	ثانياً: تحليل مكونات وعناصر رأس المال الفكري
25	المطلب الثالث: مزايا رأس المال الفكري ومخاطره
26	أولاً: مزايا رأس المال الفكري
29	ثانياً: مخاطر رأس المال الفكري
33	المبحث الثاني: بناء رأس المال الفكري
33	المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري
33	أولاً: استقطاب رأس المال الفكري
35	ثانياً: صناعة رأس المال الفكري
36	المطلب الثاني: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري وأوجه الاستثمار فيه
36	أولاً: متطلبات تنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري
38	ثانياً: الاستثمار في رأس المال الفكري
41	المطلب الثالث: صياغة استراتيجيات رأس المال الفكري
42	أولاً: الاستراتيجية الدفاعية
42	ثانياً: الاستراتيجية الهجومية
43	المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري

43	المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري
44	أولاً: مفهوم القياس
44	ثانياً: دوافع قياس رأس المال الفكري
44	ثالثاً: أهمية قياس رأس المال الفكري وضروريته
46	المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري
60	المطلب الثالث: صعوبات ومعوقات قياس رأس المال الفكري
63	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الشامل</b>	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المؤسسة
67	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة
68	أولاً: تعريف أداء المؤسسة
69	ثانياً: أبعاد أداء المؤسسة
70	المطلب الثاني: تصنيف أداء المؤسسة ومستوياته
70	أولاً: تصنيف أداء المؤسسة
76	ثانياً: مستويات أداء المؤسسة
77	المطلب الثالث: تقويم أداء المؤسسة
78	أولاً: مفهوم تقويم أداء المؤسسة
79	ثانياً: أهمية تقويم أداء المؤسسة
82	ثالثاً: مراحل تقويم أداء المؤسسة
84	المبحث الثاني: الأداء الشامل
84	المطلب الأول: مفهوم الأداء الشامل
84	أولاً: ظهور مفهوم الأداء الشامل
87	ثانياً: تعريف الأداء الشامل
88	المطلب الثاني: مكونات الأداء الشامل
89	أولاً: الأداء الاقتصادي
90	ثانياً: الأداء الاجتماعي
95	ثالثاً: الأداء البيئي
97	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الشامل

98	أولاً: مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي
105	ثانياً: مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي
107	ثالثاً: مؤشرات قياس الأداء البيئي
109	المبحث الثالث: أدوات قياس الأداء الشامل للمؤسسة
109	المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن المستدام
110	أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
111	ثانياً: المحاور التفاعلية لبطاقة الأداء المتوازن
114	ثالثاً: اعداد بطاقة الأداء المتوازن ومزايا استخدامها
116	رابعاً: بطاقة الأداء المتوازن المستدام
118	المطلب الثاني: محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية
119	أولاً: مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية
120	ثانياً: أهداف محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية
122	ثالثاً: مشاكل محاسبة المسؤولية الاجتماعية والبيئية
125	المطلب الثالث: أنموذج سكانديا نافيقاتور
127	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الشامل</b>	
129	تمهيد
130	المبحث الأول: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاقتصادي
130	المطلب الأول: أثر الاستثمار في رأس المال البشري على وظيفة الابداع
130	أولاً: السياق النظري لرأس المال البشري
135	ثانياً: الاطار العام لوظيفة الابداع
137	ثالثاً: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري ووظيفة الابداع في المؤسسة
139	المطلب الثاني: أثر رأس المال الزبوني على تحسين الانتاج وكسب ولاء الزبون
139	أولاً: أثر رأس المال الزبوني على تحسين الانتاج
142	ثانياً: أثر رأس المال الزبوني على كسب ولاء الزبون
143	المطلب الثالث: أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الاقتصادي
143	أولاً: مقومات تنمية رأس المال الابتكاري لتحسين الأداء الاقتصادي
145	ثانياً: أثر رأس المال الهيكلي على تحسين الأداء الاقتصادي
146	المبحث الثاني: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء الاجتماعي

147	المطلب الأول: تدريب رأس المال البشري لتحسين ظروف العمل ومواجهة ضغوطاته
147	أولاً: السياق النظري لاستراتيجية التدريب
151	ثانياً: الإطار العام لضغوط العمل
157	ثالثاً: استراتيجية التدريب ومواجهة ضغوط العمل
161	المطلب الثاني: استخدام العلاقات مع الزبائن في تحسين الأداء الاجتماعي
161	أولاً: الاهتمام بالسلوك الأخلاقي للمؤسسة
161	ثانياً: الاتصال والحوار مع الزبائن لتحسين صورة المؤسسة
162	ثالثاً: استخدام قاعدة بيانات الزبون
163	المطلب الثالث: الابداع التكنولوجي لتحسين الأداء الاجتماعي
163	أولاً: مفهوم الابداع التكنولوجي
164	ثانياً: أدوات الابداع التكنولوجي الملائم لتحقيق المسؤولية الاجتماعية
166	المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على تحسين الأداء البيئي
167	المطلب الأول: تأهيل رأس المال البشري لتحسين الأداء البيئي
169	المطلب الثاني: استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن ضمن وظائف التنمية المستدامة
169	أولاً: إدارة العلاقة مع الزبائن لإنجاز المنتجات الصديقة للبيئة
169	ثانياً: إدارة أصحاب المصلحة ضمن الإنتاج الأنظف
171	ثالثاً: دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر
172	رابعاً: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن المحاسبة الخضراء
173	المطلب الثالث: تكنولوجيا الإنتاج الأنظف كأداة لرفع الأداء البيئي
173	أولاً: مفهوم الإنتاج الأنظف
174	ثانياً: مفهوم تكنولوجيا الإنتاج الأنظف
175	ثالثاً: متطلبات تطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف
176	رابعاً: مزايا تطبيق تكنولوجيا الإنتاج الأنظف
178	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت - تبسة</b>	
180	تمهيد
181	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الاسمنت - تبسة
181	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الاسمنت - تبسة
181	أولاً: النشأة والموقع

183	ثانيا: امكانات المؤسسة
185	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة الاسمنت - تيسة
185	أولا: الأهداف المالية
185	ثانيا: الأهداف الاجتماعية والبيئية
186	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي والانتاجي للمؤسسة
186	أولا: الهيكل التنظيمي
189	ثانيا: الهيكل الانتاجي
190	المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
191	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
192	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والتحليل الاحصائي
192	أولا: أدوات الدراسة
195	ثانيا: أدوات التحليل الاحصائي
196	المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)
196	أولا: اختبار الصدق الظاهري
197	ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
199	ثالثا: الصدق البنائي
200	المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
201	المبحث الثالث: عرض، تحليل البيانات واختبار الفرضيات
202	المطلب الأول: التحليل الاحصائي لعبارات المحاور
202	أولا: تحليل عبارات المحور الأول
215	ثانيا: تحليل عبارات المحور الثاني
230	المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة الاسمنت - تيسة
242	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
243	أولا: أثر رأس المال الفكري على الأداء الاقتصادي
253	ثانيا: أثر رأس المال الفكري على الأداء الاجتماعي
260	ثالثا: أثر رأس المال الفكري على الأداء البيئي
268	رابعا: أثر رأس المال الفكري على الأداء الشامل
270	خلاصة الفصل
271	الخاتمة العامة

279	قائمة المراجع
299	فهرس الجداول
302	فهرس الأشكال
303	فهرس الموضوعات
309	الملاحق

املا حوق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة وبعد:

يندرج هذا الاستبيان في إطار بحث جامعي -رسالة دكتوراه- والهدف منه جمع البيانات اللازمة حول الدراسة الموسومة بـ "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة-".

نرجو من سيادتكم تعبئة هذا الاستبيان بدقة وتركيز وذلك حسب ما يتفق مع وجهة نظركم، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم. كما نؤكد أن المعلومات المتحصل عليها سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

المحور الأول: رأس المال الفكري "يهدف هذا المحور من الاستبيان إلى قياس واقع رأس المال الفكري بمؤسستكم عينة الدراسة، الرجاء وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً"

درجات سلم القياس					أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
					البعد الأول: رأس المال البشري
					1- تحرص المؤسسة على توفير فرص لمشاركة عمالها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وأداء مهامهم بجودة عالية
					2- تسمح المؤسسة للعاملين بطرح أفكارهم واقتراحاتهم لحل مشكلات العمل
					3- تعمل المؤسسة على تشجيع وتحفيز عمالها
					4- تكافئ المؤسسة أي عامل يأتي بفكرة جديدة أو طريقة عمل جديدة
					5- تتناسب مؤهلات العمال مع الوظائف الموكلة لهم
					6- تعمل المؤسسة على تعزيز كفاءة القيادة من خلال زيادة عدد الاطارات
					7- تمتلك المؤسسة عاملين ذوي خبرة ومهارة عالية
					8- تخلق المؤسسة جو مناسب للعمل الجماعي
					9- يمتلك عمال المؤسسة القدرة على الابداع
					10- تحتفظ المؤسسة بعمالها ذوي المهارات والمعارف المختلفة
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	البعد الثاني: رأس المال الهيكلي
					11- تمتلك المؤسسة مختلف الآلات والتجهيزات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة وفعالية
					12- تشرح المؤسسة مختلف الإجراءات وطرق العمل المتبعة لجميع العاملين لتقليل الأخطاء

					13- تسعى المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل للطاقة الانتاجية
					14- لدى المؤسسة براءات اختراع ناتجة عن إبداعات عمالها
					15- تمتلك المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطورة تسهل تبادل الخبرات والمعارف
					16- تسمح المؤسسة لعمالها باتخاذ القرارات المناسبة في مجال عملهم
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	<b>البعد الأول: رأس المال الزبوني</b>
					17- تهتم المؤسسة بتحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم لها
					18- تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن الزبائن العاديين
					19- تصغي المؤسسة إلى انشغالات الزبائن وتهتم بالرد على شكاوهم
					20- تسعى المؤسسة لتقديم خدمة سريعة ومتميزة لزبائنها
					21- لدى المؤسسة علاقات جيدة مع جميع أطراف التعامل "الموردين، الجمعيات...الخ"

المحور الثاني: الأداء الشامل "يهدف هذا المحور من الاستبيان إلى قياس الأداء الشامل لمؤسستكم عينة الدراسة، الرجاء وضع علامة (X) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً"

درجات سلم القياس					أبعاد الأداء الشامل وعبارات القياس
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	
					<b>البعد الأول: الأداء الاقتصادي</b>
					1- تمتلك المؤسسة قدرة عالية على تحقيق الأرباح
					2- تعمل المؤسسة على تخفيض تكلفة إنتاج الطن الواحد من الاسمنت
					3- لدى المؤسسة القدرة على زيادة مبيعاتها في كل سنة
					4- تقوم المؤسسة بترشيد استغلال مواردها لتخفيض مختلف التكاليف
					5- تسعى المؤسسة لتحقيق الهدف الانتاجي السنوي
					<b>البعد الثاني: الأداء الاجتماعي</b>
					6- تعمل المؤسسة على توفير الأمن الصناعي وتفادي حوادث العمل
					7- تسهر المؤسسة على تقديم مختلف الحوافز والمكافآت لعمالها
					8- تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية لعمالها كالحج، رحلات ترفيهية، مراقبة طبية... الخ
					9- تعمل المؤسسة على توفير فرص عمل جديدة والتخفيف من حدة البطالة
					10- تلتزم المؤسسة ضمن رؤيتها الاستراتيجية بخدمة المجتمع من خلال تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية
					<b>البعد الثالث: الأداء البيئي</b>

				11- تمتلك المؤسسة مجموعة من الأجهزة التي تساعد في الحد من الآثار البيئية ومكافحة التلوث
				12- تتبنى المؤسسة نظام الإدارة البيئية وذلك لتحديد الأثر البيئي لكل نشاط تقوم به والعمل على تقليله
				13- تعمل المؤسسة على التحكم في حجم استهلاكاتها من المواد الطاقوية كالكهرباء، الماء والغاز بما يضمن استدامتها
				14- تعتمد المؤسسة على تجسيد رقابة بيئية فعالة تستند إلى معايير دولية كالايزو 14000
				15- تقوم المؤسسة بإعداد التقارير البيئية التي توضح مدى التزامها بحماية البيئة والعمل على تحقيق حوكمة بيئية
				16- تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات نظيفة (خضراء) تراعي معايير الجودة ويمكن تدويرها أو استرجاعها

## الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر (ب)	بالنور رابح
جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر (أ)	قتال عبد العزيز
جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر (أ)	براهمي زرزور

## الملحق رقم(03): نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

## 1- معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

رأس المال الفكري

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
74,8	21

الأداء الشامل

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
53,8	16

الكلية

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
13,9	37

## 2- التوزيع الطبيعي بين رأس المال الفكري والأداء الشامل

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	رأس المال الفكري	الأداء الشامل	الكل
N	83	83	83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>			
Mean	72,5902	63,6627	136,2530
Std. Deviation	12,78532	9,55635	21,16189
Most Extreme Differences			
Absolute	,094	,084	,085
Positive	,066	,047	,064
Negative	-,094	-,084	-,085
Kolmogorov-Smirnov Z	,860	,762	,773
Asymp. Sig. (2-tailed)	,450	,606	,589

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## 03- الإرتباط بين رأس المال الفكري والأداء الشامل

## Correlations

		رأس المال الفكري	الأداء الشامل
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	1	,790**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
الأداء الشامل	Pearson Correlation	,790**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 04- اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الشامل

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس المال الفكري <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الأداء الشامل

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,790 <sup>a</sup>	,624	,619	5,89556

a. Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4673,191	1	4673,191	134,451	,000 <sup>a</sup>
	Residual	2815,363	81	34,758		
	Total	7488,554	82			

a. Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

b. Dependent Variable: الأداء الشامل

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20,801	3,753		5,543	,000
	رأس المال الفكري	,590	,051	,790	11,595	,000

a. Dependent Variable: الأداء الشامل

## 05- اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الإقتصادي

Correlations

		رأس المال الفكري	الأداء الإقتصادي
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	1	,638**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
الأداء الإقتصادي	Pearson Correlation	,638**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس المال الفكري <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الأداء الإقتصادي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,638 <sup>a</sup>	,407	,400	2,73664

Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	416,364	1	416,364	55,595	,000 <sup>a</sup>
	Residual	606,623	81	7,489		
	Total	1022,988	82			

## Correlations

		رأس المال الفكري	الأداء الإقتصادي
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	1	,638**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
الأداء الإقتصادي	Pearson Correlation	,638**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

a. Predictors: (Constant) رأس المال الفكري

b. Dependent Variable: الأداء الإقتصادي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,218	1,742		4,718	,000
	رأس المال الفكري	,176	,024	,638	7,456	,000

a. Dependent Variable: الأداء الإقتصادي

## 06- اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الإجتماعي

## Correlations

		رأس المال الفكري	الأداء الإجتماعي
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	1	,371**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	83	83
الأداء الإجتماعي	Pearson Correlation	,371**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس المال الفكري <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الأداء الإجتماعي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,371 <sup>a</sup>	,138	,127	3,06672

رأس المال الفكري Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121,753	1	121,753	12,946	,001 <sup>a</sup>
	Residual	761,789	81	9,405		
	Total	883,542	82			

رأس المال الفكري Predictors: (Constant),

الأداء الاجتماعي b. Dependent Variable:

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,949	1,952		6,634	,000
	رأس المال الفكري	,095	,026	,371	3,598	,001

الأداء الاجتماعي a. Dependent Variable:

### 07- اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء البيئي

Correlations

		رأس المال الفكري	الأداء البيئي
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	1	,795 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
الأداء البيئي	Pearson Correlation	,795 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	رأس المال الفكري <sup>a</sup>	.	Enter

## Correlations

		رأس المال الفكري	الأداء البيئي
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	1	,795**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	83	83
الأداء البيئي	Pearson Correlation	,795**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	83	83

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الأداء البيئي

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795 <sup>a</sup>	,632	,627	3,13266

a. Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1363,200	1	1363,200	138,910	,000 <sup>a</sup>
	Residual	794,896	81	9,814		
	Total	2158,096	82			

a. Predictors: (Constant), رأس المال الفكري

b. Dependent Variable: الأداء البيئي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,366	1,994		-,184	,855
	رأس المال الفكري	,319	,027	,795	11,786	,000

a. Dependent Variable: الأداء البيئي

## 08- الصدق البنائي

المحور الأول: رأس المال الفكري مع أبعاده

## Correlations

		رأس المال الفكري
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	83
رأس المال البشري	Pearson Correlation	,944**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	83
رأس المال الهيكلية	Pearson Correlation	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	83
رأس المال الزبوني	Pearson Correlation	,873**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	83

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المحور الثاني: الأداء الشامل مع أبعاده

## Correlations

		الأداء الشامل
الأداء الشامل	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	83
الأداء الإقتصادي	Pearson Correlation	,768**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	83
الأداء الإجتماعي	Pearson Correlation	,628**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	83
الأداء البيئي	Pearson Correlation	,932**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	83

## المجموع الكلي للإستبانة مع جميع الأبعاد

## Correlations

		رأس المال البشري	رأس المال الهيكلية	رأس المال الزبوني	رأس المال الفكري	الأداء الإقتصادي	الأداء الإجتماعي	الأداء البيئي	الأداء الشامل
رأس المال البشري	Pearson Correlation	1	,434**	,741**	,944**	,701**	,326**	,745**	,771**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
رأس المال الهيكلية	Pearson Correlation	,434**	1	,418**	,629**	,255*	,288**	,505**	,464**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,020	,008	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
رأس المال الزبوني	Pearson Correlation	,741**	,418**	1	,873**	,482**	,330**	,700**	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83
رأس المال الفكري	Pearson Correlation	,944**	,629**	,873**	1	,638**	,371**	,795**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000
	N	83	83	83	83	83	83	83	83

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء الشامل لمؤسسة الاسمنت - تبسة، وذلك من خلال توزيع 103 استبانة لجمع البيانات، وكان عدد الاستبانات المستردة 86 استبانة، من بينها 83 صالحة للتحليل والدراسة. كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الاحصائي للبيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها التأكيد على ضرورة الاستثمار في كل مكون من مكونات رأس المال الفكري على حدى لتحسين الأداء الشامل.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة اسراع مؤسسة الاسمنت - تبسة- لإعداد مخطط سنوي للاستثمار في رأس المال الفكري وعدم التركيز على رأس مالها البشري فقط، وإيجاد سبل لتنشيط رأس مالها الزبوني من أجل زيادة مبيعاتها وتحسين أدائها الشامل.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي، الأداء الشامل، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

**Abstract :**

This study aimed to highlight the role of intellectual capital in improving the overall performance of the cement company –Tebessa, and to clarify the relationship between the variables of the search, To achieve these goals questionnaire was used to collect data, have been distributed on a sample size of 103 people, and the number of questionnaires recovered 86 questionnaire of which it 83 are valid for analysis and study. was also used statistical program SPSS statistical analysis of the data.

this study reached a number of results, the most important of which is the emphasis on the need to invest in each component of intellectual capital to improve the overall performance.

This study recommended the necessity of speeding the cement company –Tebessa- to invest in intellectual capital and not focus on its human capital only, and activating its capital to increase its sales and improve its overall performance.

**Key words :** intellectual capital, human capital, structural capital, customer capital, overall performance, social performance, environmental performance.

.