

رأس المال الفكري وأثره على إدارة أداء العاملين

دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سوناطراك الجهوية

Intellectual capital and its impact on employee performance management -An analytical study of the opinions of a sample of managers and heads of departments in the regional company Sonatrachصولي علي^{1*}، كسنة أمحمد²¹ جامعة الأغواط - الجزائر - ali.saouli@lagh-univ.dz² مؤسسة جامعة غرداية - الجزائر - ksenna.mohammed@univ-ghardaia.edu.dz

تاريخ الاستلام: 2023/12/06 تاريخ القبول: 2023/12/11 تاريخ النشر: 2023/12/30

ملخص: تناول البحث مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين، وقد حاولنا عرض الإطار النظري لإبراز ما وصل إليه الباحثون، بشأن بعدي البحث، الرأس المال الفكري الذي يعتبر من مواضيع الساعة لأهميته البالغة في عالم الإدارة، في حين أن بعد إدارة أداء العاملين والتي تعتبر من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية، وكانت نتائج الدراسة في مجملها أن هناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) ومؤشرات إدارة أداء العاملين، مما يؤكد على أن رأس المال الفكري يعد مصدر الثروة للعاملين والمؤسسة إذا تم الاستثمار فيه وحفاظ عليه.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، إدارة أداء العاملين.

تصنيف JEL: O34، P17.

Abstract: The research dealt with the extent of the impact of intellectual capital on managing employees' performance, and we tried to present a theoretical framework to highlight what researchers have reached regarding the dimension of intellectual capital, which is considered one of the topics of great importance in the world of management, while the dimension of managing employee performance, which is considered one of the practices The task of human resources management, and the results of the study were that there are significant influence relationships for the independent variables (intellectual capital) and indicators of employee performance management, which confirms that intellectual capital is a source of wealth for employees and the organization if invested in and maintained.

Jel : Intellectual capital, employee performance management

*المؤلف المرسل : صولي علي

1. مقدمة:

لم يتفق يوما كما يتفق عليه اليوم الكثير من رواد ومفكري النظرية الاقتصادية الكلية والجزئية مع رواد ومفكري النظرية الإدارية العلمية والإنسانية، على أن ما تمثله مكونات عوامل الإنتاج لدى الفريق الأول من أرض ومصنع وتنظيم ورأس مال مادي سوف يفقد هذا الأخير بريقه ويضعف تأثيره. أمام ما بدأ يشكل الطرف الأقوى في معادلة اقتصاديات المعرفة وما بدأت نسبة أهميته تتضاعف لتصل عند البعض منهم إلى 90% من إجمالي القيمة السوقية لمنظمات الأعمال مقارنة برأس مالها المادي (يوسف عبد الستار، 2009، ص114) ، وربما يقطع الشك باليقين حول هذه النسبة الكبيرة التي يشكلها رأس المال الفكري في تصور البعض، ما تم الإشارة إليه في الموازنة الختامية لشركة مايكروسفت (Microsoft) العملاقة لتقنيات الحاسب الآلي، بأن القيمة السوقية لموجودات الشركة تقدر بـ (115) بليون دولار أمريكي، وأن رأس مالها المادي (Tangible Assets) يشكل نسبة (10 %) فقط من إجمالي قيمتها السوقية، إذا ما تبقى هو رأس مال بشري وموجودات غير مادية (Intangible Assets)، تصر الشركة بالحفاظ عليها مهما كانت مخاطر الظروف البيئية المحيطة (العزي سعيد، 2001، ص 119) ، مما يؤكد صحة ما سبق قوله في دعم وإسناد رأس المال الفكري والاحتفاظ به، هو في كونه يتميز بصفة لا تتوفر في غيره في منحه إنتاجيته المتصاعدة بنفس اتجاه منحه خبراته ومهاراته، وأن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة (الركابي عبد الصمد ، 1981، ص55) .

أولا : مشكلة البحث

في ظل التغيرات السريعة خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانفتاح على الأسواق العالمية، فإنه يتطلب دعم وتعزيز الموارد البشرية، والعمل على صيانتها وتطويرها من خلال تطوير إدارة أداء العاملين. ومن أجل هذا أخذت الكثير من المنظمات الاهتمام الكبير برأس المال الفكري وبمكوناته المختلفة وخاصة رأس المال البشري ، الذي يوفر عائدات ومزايا متعددة للمنظمة. وقد أسهمت الدراسة الميدانية في إيجاد التوجه والقاعدة لتناول هذا الموضوع ضمن مجتمع بحثي جديد ممثلا في مؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل، الأمر الذي جعل الباحثان يطرحان بعض التساؤلات لتكون مدخلا للإشكالية البحث، وفق السياق الآتي :

1. هل لدى مسيري المؤسسة فكرة عن رأس المال الفكري وطبيعته ومكوناته ؟
2. هل هناك تصور واضح لدى مسيري المؤسسة عن إدارة أداء العاملين ومكوناتها ؟
3. هل تسهم مكونات رأس المال الفكري في تعزيز ممارسة إدارة أداء العاملين ؟
4. ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر ونوعها بين كل من مكونات رأس المال الفكري ومكونات إدارة أداء العاملين لدى مؤسسة سوناطراك الجهوية ؟

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية : ما مدى مساهمة الرأس المال الفكري على إدارة أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك الجبوية حاسي الرمل الأغواط ؟

ثانيا :أهداف البحث

1 .يسعى البحث إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة.

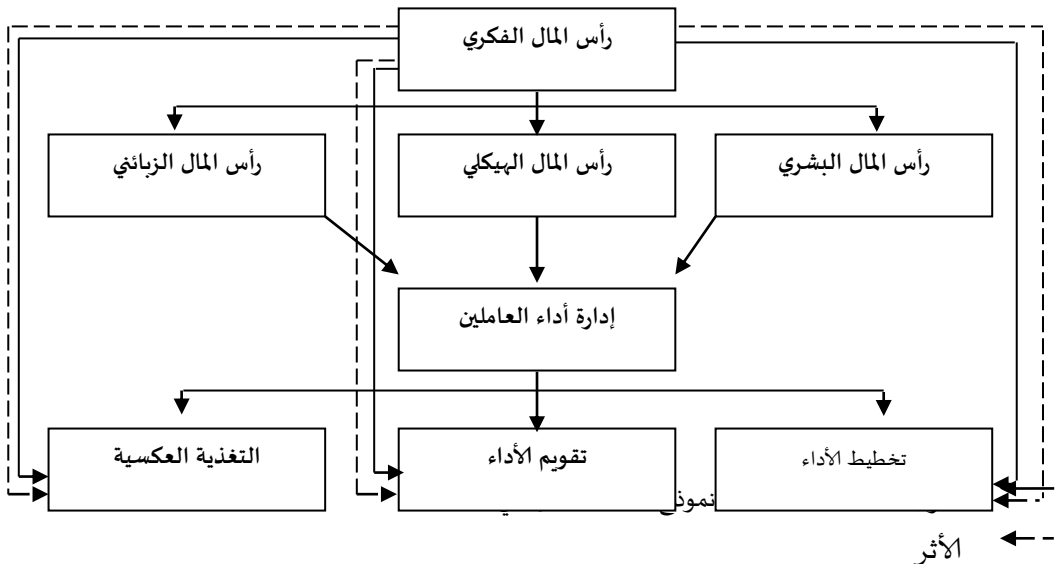
2 . تحديد أكثر مكونات رأس المال الفكري علاقة وتأثيرا بمكونات إدارة أداء العاملين .

ثالثا : أهمية البحث

تكمن أهمية البحث أن رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة عصب الحياة حيث يلعب دورا أساسيا في بقاء واستمرار المنظمة، وهو الذي يجعلها تحتل مكانا في السوق التنافسي، وكذا الحاجة الملحة لتطوير واستثمار في المبادرات المعرفية وذلك لإقناع الإدارة العليا بمبررات الاهتمام بها، ناهيك بأنه يناقش بعددين لهما أثار إيجابية على مستوى الأداء الكلي للمنظمة من إنتاجية عالية وجودة ممتازة ومركز تنافسي هام، ألا وهو الرأس المال الفكري وأهميته ومكوناته بالنسبة للمنظمة، وأثاره على مستوى إدارة أداء العاملين .

رابعا :نموذج البحث

من أجل معالجة مشكلة البحث فقد اعتمدنا نموذجا افتراضيا كما في الشكل 1 الآتي :



خامسا:فرضيات البحث

تكمن فرضيات البحث في الآتي :

1. يتوقع ظهور علاقة ارتباط معنوية بين نماذج رأس المال الفكري ومؤشرات إدارة أداء العاملين .
2. يتوقع ظهور تأثير لنماذج رأس المال الفكري في مؤشرات إدارة أداء العاملين .

سادسا :أساليب جمع البيانات

لقد أعتمد في جمع البيانات النظرية على الكتب والرسائل والمقالات العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث، وفي الجانب التطبيقي اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات البحث المعتمدة، وتمت صياغتها بحيث تخدم أهداف البحث وفرضياته بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى بحوث . وتضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية، تضمن الجزء الأول معلومات شخصية خاصة بعينة البحث، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على نماذج رأس المال الفكري والمتمثلة بـ (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، أما الجزء الثالث فقد تناول مؤشرات إدارة أداء العاملين والمتمثلة في (تخطيط الأداء، تقويم الأداء، التغذية العكسية)، واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يبدأ من (أوافق تماما) إلى (لا أوافق نهائيا)، وذلك للإجابة عن العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث من محاور الاستبانة، وقد تم تخصيص درجة لكل إجابة للعبارات الإيجابية على النحو التالي :

البدائل	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائيا
الدرجة	5	4	3	2	1

هذا وتشير معظم الدراسات إلى فئات المتوسطة المرجح وفقا لمعايير الاستخدام بدرجة كبيرة وعدم الاستخدام على الإطلاق، في إطار مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه Likert Scale المستخدم بهذا البحث وذلك للإجابة عن العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث من محاور الاستبانة كما يلي :

المتوسط المرجح	الاتجاه	المستوى
1.00 - 1.79	تميل الإجابات إلى (عدم الموافقة مطلقا)	ضعيفة جدا
1.80 - 2.59	تميل الإجابات إلى (لا أوافق)	ضعيفة
2.60 - 3.39	تميل الإجابات إلى (محايد)	متوسطة
3.40 - 4.19	تميل الإجابات إلى (أوافق)	كبيرة
4.20 - 5.00	تميل الإجابات إلى (أوافق تماما)	كبيرة جدا

وتم توزيع الاستبانة على مسيري مؤسسة سوناطراك البالغ عددهم (21) مسير وتم إرجاع (20) استبانة وبذلك مثلت العينة ما نسبته (95,24 %). كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب

الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلا عن التحقق من صحة الفرضيات وقياسها.

2. مفهوم رأس المال الفكري وأهميته ومكوناته :

1.2 مفهوم رأس المال الفكري

يعد الاقتصادي John Kenneth Galbraith أول من أطلق أو استخدم مصطلح رأس المال الفكري وكان ذلك عام 1969 موضحا أن هذا المفهوم يعبر عن عملية أيديولوجية ذات مضامين وأهداف محددة، في حين بدء الاهتمام به أوائل الثمانينات من القرن الماضي وخاصة عندما أدرك المدراء والأكاديميين والاستشاريين وفي أنحاء متعددة من العالم بأن موجودات الشركة غير الملموسة غالبا ما تكون المحدد الرئيس لأرباحها (Ungerer Marius, 2004, p101).

وهناك من قال بأن (Ralph Stayer) مدير شركة (Johnsonville) للأطعمة، أول من أطلق عبارة (رأس المال الفكري) وذلك عام 1990، حيث قال (كان في السابق المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات الكبرى، بعد ذلك أصبح رأس المال النقدي والثابت هو أهم مكونات الشركات والمجتمع والدولة، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقدية والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات والمنظمات الإدارية المختلفة) (Stewart T, A, 1999, p5).

كما يعد Edwinsson أول مؤلف يستخدم هذا المصطلح في عام 1993 وإن مجلة Forbes أول من نشر تحقيق عام 1994، عن كيفية قيام الدول الاسكندنافية بمعالجة أصولها الفكرية، ويعد Stewart, A صاحب أول كتاب في هذا المجال بكتابه رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات في عام 1997 (جاد الرب ، 2010، ص.285). وفي حينها وجهت العديد من الشركات اهتماما إلى رأس المال الفكري مثل شركة (Shell) النفطية التي أكدت التزامها بأن تصبح منظمة متعلمة

(Burke, j, Ringing, 1997, p1) ، يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها

الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد العاملون اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات (يوسف عبد الستار ، 2005، ص.30).

عرف (Hamel & Heene, 1994, p19) بأن رأس المال الفكري يعد بمثابة مقدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها لتحقيق التكامل في المهارات المختلفة التي يمتلكها الأفراد والتي تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتري وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية، وعرف (Edwinsson) رأس المال الفكري بأنه يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق

تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع وخدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة العقلية للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها (Edvinson & Malone, 1997,P146).

وعرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من المهارات والمعارف المتوفرة لدى أفراد المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال تلبية رغبات وتطلعات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا (Ulrich,D,1998,P128)، وتعرف منظمة (OECD)، رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكل) ورأس المال البشري .

وعلى ضوء ما تقدم من تعريفات يمكننا تحديد توجهات الباحثين بشأن ماهية رأس المال الفكري والذي يكشف عن عدة دلالات هي :

1. اتجاه يجسد الجوانب الذهنية وهي :
المهارات والمعارف، و الابداع، والتحكم في المعلومات، و العمليات، و الخبرات المكتسبة، والقدرات الذهنية، براءات الاختراع، و الحكمة ...
2. اتجاه يعبر عن القدرات التنظيمية .
3. اتجاه يجمع بين الجانب الذهني و التنظيمي .
4. اتجاه يعبر عن كل ما هو غير ملموس .
5. اتجاه يشير إلى ان رأس المال الفكري بدايته قيمة فكرية ونهايته قيمة اقتصادية(حمداني،2010،ص126 و يرى الباحثان أن رأس المال الفكري يمثل نخبة من العاملين في المنظمة تمتلك مجموعة من القدرات المعرفية والمواهب الفكرية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات والمواهب من توليد أفكار جديدة، وأساليب متطورة تضمن للمنظمة على تحويل القيمة الفكرية إلى القيمة الاقتصادية، وهذا يجعلها تتميز عن غيرها، وذلك بامتلاك الميزة التنافسية مستدامة .

2.2 أهمية تنمية رأس المال الفكري

تبرز أهمية رأس المال الفكري كونه يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لأن منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها، لتمثل بذلك مصدرا جوهريا للميزة التنافسية وتعرض للمنظمات إلى احد المشكلات التالية إذا لم تضع استراتيجية مناسبة المحافظة على رأس المال الفكري (الروسان ،2010،ص44) :

- أ- قد يؤثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتاجه لا تساوي شيئا مما يؤدي إلى تخفيض القيمة السوقية للمنظمات .

ب- قد يهاجر رأس المال الفكري إلى منظمات أو دول أخرى، ويزداد الأمر خطورة نتيجة لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عن منظماتهم السابقة يمكن أن تشكل تهديدا خطيرا للمنظمات التي احتضنتهم سابق ونقاط قوة للمنظمات التي هاجروا إليها .

ت- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون أداة تعويق لها خاصة اذا اخفقت في معرفة رغباتهم وحاجتهم .

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.

أما العنزي يرى في أهمية رأس المال الفكري (العنزي ،صالح ،2009،ص171).

أ- **المنزلة الرفيعة :** أن نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقدير تقدم المجتمعات والمنظمات، وعلى هذا الأساس شددت لجنة إعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على أن الهدف الكبير، هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتمادها على علمائها ومفكرها ومهندسيها لاختراع، وإنتاج سلع جديدة وتوليد أفكار مبدعة. ويتفق (جواهر لال نهرو) مع المقولة السابقة بقوله لا أرى طريقا أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم .

ب- **تأسيس المنظمات الذكية :** أن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام قيمي راق يعتمد الشفافية والافصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له . وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات ، وقد عبرت شركة (Skandia) عن المنظمة الذكية، بصيغة معادلة على النحو الآتي : (العامري ،الغالي ،2004،ص9).

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

ت- **استثمارات ناجحة وعوائد عالية :** بحلول مجتمع المعرفة Knowledge Society تغيرت لغة الإدارة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية، ففي عصر الحرفة العقلية (Mind Crafting) يؤلف الفكر رأس مالا ذو قيمة عالية وكثرا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه وينشره في أرجاء المنظمة، للإفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية .

ث- **مورد استراتيجي وسلاح تنافسي :** في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار.

وعند تأمل هذه الخصائص يتبادر الى الذهن تساؤل مفاده، كيف تنطبق هذه الخصائص على رأس المال الفكري ؟ وتجب الدراسة على ذلك بما يأتي :

أ- أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في أداء المهمات والأعمال .

ب- أنه مورد يتسم لندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي .

ت- أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها، ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبإنفاق كلف عالية، وبالتالي فإن صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمة عن منظمة أخرى ودولة عن دولة أخرى.

ث- أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه، مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة .

لذلك يمكن القول بأن رأس المال الفكري يقود إلى ما يلي:

● زيادة القدرة الإبداعية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.

● تعزيز التنافس من خلال تقديم منتجات جديدة مع خفض التكاليف وإمكان البيع

بأسعار تنافسية ناهيك عن تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية .

وأضف إلى قائمة الأهمية ما يلي :

أ- يعد رأس المال الفكري بمثابة ثورة في مجال تكنولوجيا المعلومات ومجتمع المعلومات ،

ب- تسهم الأهمية المتصاعدة للمعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة على زيادة الاهتمام برأس المال الفكري والأنماط المتغيرة للنشاطات الشخصية ومجتمع الشبكات ،

ت- ظهور الإبداع ودوره الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية .

ويرى الباحثان أن أهمية رأس المال الفكري تكمن في كونه السلاح الأساسي للمنظمات وهو المصدر الرئيسي لتوليد الثروة لها، وتقاس المنظمات بما لديها من معارف أي ما لديها من كوادركية تمتلك أفكار ومعارف خارقة تستطيع بهذه الكوادرك أن تنافس المنظمات الأخرى، وهو الميزة التنافسية لها نظرا لما يقدمه من تطورات نوعية على المنتجات والخدمات، بحيث يسهم في رفع الأداء الكلي لهذه المنظمات.

2-3 مكونات رأس المال الفكري :

اختلف الباحثون في تحديد مكونات رأس المال الفكري وهذا الاختلاف مرده إلى ثقافتهم وطريقة دراستهم للموضوع وكل حسب تفكيره على الرغم من اتفاقهم على جوهر رأس المال الفكري وأهميته، ويوضح الجدول التالي الاختلاف :

جدول (1) مكونات رأس المال الفكري حسب أراء بعض الباحثين

المكونات الباحث	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني	الالتزام	الجارة	الموقف	سرعة الديهة الفكرية	العلاقة	التنظيم	التجديد والتطوير	رأس المال الابتكاري	رأس المال العملياني	المالية الفكرية والأصول الفكرية
Brooking 1996	√	√	√										√
Edvinsson& Malone 1997	√	√	√									√	
Roos .J,1997,41	√	√			√	√	√	√	√	√			
Stewart,T, 1997	√	√	√										
Sveiby 1997	√	√	√										
Bontis 1998	√	√	√										
Ulrich 1998	√		√	√	√								
Sullivan 2000	√	√											√
Saint,O,1998,71	√	√	√										
Chen &xie, 2004,20	√	√	√								√		
المجموع	10	9	7	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
%	100	90	70	10	20	10	10	10	10	10	10	10	25

المصدر: من إعداد الباحثين، بناء على أراء الباحثين المذكورين أعلاه .

يتضح من الجدول أعلاه أن المكونات هي (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني)، حسب الجدول هي التي أخذت النسب الأعلى لأراء الباحثين ولهذا نميل إلى هذا الرأي وسنستخدمها كمكونات لرأس المال الفكري في هذا البحث .

أ- رأس المال البشري :ويتضمن المهارات والخبرات والمقدرة العقلية اللازمة لإيجاد الحلول العملية للزبائن،فهو مصدر للتجديد والابتكار في المنظمة(Stewart,A,T,1999,P75). يتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون وتشمل القدرات،الخبرات التعليم،المهارة والتدريب وغير ذلك مما يملكه الأفراد العاملون والذي يعتبر معرفة ضمنية مجسدة في الأفراد(المعاني، 2011،ص231).

ويرى اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون(إتحاد الخبراء ،2004،ص171)، أنه يمثل القدرات الفطرية المكتسبة لدى كل فرد عامل والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول .

ويرى (Kanffman and Josefek) أنه مخزون المعرفة، المهارات، والقدرات الضمنية في الفرد العامل الذي ينتج من الموهبة الطبيعية والاستثمار اللاحق في التعليم والتدريب والتجربة(Liebowitz,Jay,2004,P2).

ويشير (Adkins,Tony,2006,P200) إلى أن رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة لأنه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي، فهو يسهم في تحسين مهارات العاملين، وعمليات إعادة الهندسة الجديدة وإن جوهر رأس المال البشري هو ذكاء العاملين بصورة مطلقة .

ويرى الباحثان رأس المال البشري هو تلك المهارات والمعارف والخبرات التي إذا اجتمعت في فرد جعلته قدرة من قدرات المنظمة وميزة تنافسية لها، فهو مصدر التجديد والابتكار في المنظمة، وهو نعمة على المنظمة إذا استثمارته أحسن الاستثمار ونقمة إذا كان غير ذلك.

ب- رأس المال الهيكلي : يمثل المعرفة الصريحة للمنظمات ويشمل نظم المعلومات، وبراءات الاختراع وقواعد البيانات والإجراءات والدروس المتعلمة والثقافة التنظيمية وغيرها، ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة حتى لو ترك الأفراد العمل (المعاني، 2011، ص 203) .

ويشير (Tsan & Chang,2003,P3) إلى أنه البنى التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين في مساهمهم للأداء الفكري، وبذلك أداء الأعمال المنظمة وهو يمثل كل المخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة مثل قواعد البيانات، المخططات التنظيمية، كتيبات العمليات، الاستراتيجية، الروتين .

ويمكن النظر إلى رأس المال الهيكلي نظرة أكثر عمقا وشمولا، إذ أنه يشمل النظم والإجراءات والهياكل والاستراتيجيات، التي يتم بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي وتسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد والتوافق والمواءمة مع المتغيرات البيئية (سلطان، 2006، ص 202).

يرى الباحثان :أن رأس المال الهيكلي هو تلك الأجهزة والمعدات، وجميع الوسائل التقنية والمعرفية ومنها الإجراءات والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد الأفراد في العملية الإنتاجية للقيام بأعمالهم بكفاءة عالية، وجوده مرتفعة، وبأقل مدة، وعلى أحسن وجه .

ت- رأس المال الزبائني :يتمثل في رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال تلبية رغباته ومشاركته في أعمال المنظمة (Stewart,A,T,1999,P76). كما يشير (Burud & Tumdo,2004,P55) إلى أنه قدرة العامل على الارتباط بالآخرين، فضلا عن القدرة على دخول شبكة الاتصالات والعلاقات، ومن ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات، وتخصيص الموارد، وإحداث التعاون داخل وخارج المنظمة .ويرى (Cabrita & Vaz,2006,P12) أن رأس المال الزبائني يعبر عن علاقة الشركة مع زبائنها ويقاس من خلال جودة هذه العلاقة ومستوى عمقها واتساعها ودرجة رضا الزبون .

كما يمثل رأس المال الزبائني القيمة التي يضيفها الموردون الذين يعول عليهم وكذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها (المعاني، 2011، ص 231).

ويرى الباحثان رأس المال الزبائني هي تلك العلاقة الحميمة التي تربط المنظمة بزبائنها وتسهر المنظمة جاهدة على توطيدها وذلك لكسب ولائهم ورضاهم .

3. مفهوم إدارة الأداء والعاملين وأهميتها ومكوناتها :

1.3 مفهوم إدارة الأداء

يعد مفهوم إدارة الأداء أحد التطورات المهمة والإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عن إدراك أنه المدخل الأكثر استمرارية وتكاملا لإدارة ومكافأة الأداء والتي تمثل عملية طبيعية من الإدارة وإنها ليست نظاما أو تقنية (Armstrong,2000,P1-5) ويمكن إجمال مفاهيم إدارة الأداء وفق آراء بعض من الباحثين في الجدول (2) التالي :

جدول (2) مفاهيم إدارة أداء العاملين وفق آراء بعض من الباحثين

المفهوم	الباحث
عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف العامل وأهداف المنظمة قدر المستطاع .	الجمعية العربية للإدارة www.arabma.org
عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم .	السلي، 2001، 143.
مجموعة متكاملة من إجراءات التخطيط والمراجعة التي تتعاقب إلى أدنى المستويات المنظمة لتسهم في ربط كل فرد عامل بالاستراتيجية الكلية للمنظمة .	Smith & Goddard 2002,248
عملية مستمرة والتي من خلالها توضح المنظمة مستوى الأداء المطلوب لقابلة أهدافها الاستراتيجية، وتحويلها إلى أهداف فردية وإدارتها باستمرار من أجل ضمان ليس فقط الأهداف أنجزت، وإنما أيضا أنها تبقى ثابتة ووثيقة الصلة بالأهداف الاستراتيجية الكلية	Teubes, 2002,29
إنها عملية تأسيس أولويات المنظمة وتحويلها من ناحية النواتج المتوقعة والنتائج التي تتعاقب إلى أدنى المنظمة إلى المستوى الفردي.	Thapa,2003,51
إنها عملية مرتقبة مستمرة، تركز على التخطيط، التنفيذ، القياس، ومراجعة الأداء، إذا استخدمت بفعالية ستمكن المنظمة نحو تخطيط وتطوير عاملها، وإذا لم تستخدم بشكل فعال وهو في أغلب الأحيان تقتصر على نظام تقويم الأداء الذي يتضمن سلسلة من النماذج المتكاملة مرة كل سنة	Shellbear, 2004,1
عملية مستمرة يتعهد فيها المدير بالاتصال المزدوج مع العاملين فيما يتعلق بتوقعات الأداء، مجالات التطوير، وخطط تحسين الأداء	Kirkpatrick,2006,142-143

المصدر: من إعداد الباحثين. بناء على الباحثين المذكورين أعلاه .

.ويرى الباحثان أن إدارة أداء العاملين هي عملية تصميم تبدأ بتخطيط الأداء من خلال عاملها وذلك لتحسين وتطوير فعالية المنظمة في ظل تقويم وتشخيص مستمر وربط بين الأهداف. وذلك بالحوار والمناقشات بين الإدارة والعاملين للوصول إلى تغذية عكسية سليمة، وتنتهي بتحسين طرائق الأداء، وفعالية المنظمة لإنجاز الأهداف المرجوة .

2.3 أهمية إدارة أداء العاملين :

يرى (Molefe,2004,p74) إن السبب الأكثر أهمية للاهتمام المتزايد بإدارة الأداء هو العولمة، إذ أن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري قد ركزت على نحو متزايد على كيف يدار هذا المورد، ولذلك سيكون من الصعب جدا إدارة هذا المورد بفعالية من دون الآلة التي تقيس تأثيره وقابليته، ولذلك فإن المنظمات تحتاج الأداء التي تستطيع أن تميز قابليات رأس مالها البشري، وكذلك يستطيعون من خلالها تنفيذ خطط العاملين بفعالية، ويطبقون المبادرات الإستراتيجية، ويحتاجون إلى مقاييس الأداء لكي يتعاملوا مع مشاكل الأداء ويشعرون الأداء المتميز، وبهذا فإن إدارة الأداء يجب أن تستخدم كأداة لترتيب جهود العاملين بالرؤية الاستراتيجية و المنظمة والثقافة المطلوبة .

ويرى (Lucas , et al,2006,p174) أن التركيز المتزايد على الأداء في كل مستويات المنظمة نشأ نتيجة ضغوط العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء الميزة التنافسية من أجل بقاء المنظمة في الأسواق العالمية، وإن مهارات بناء القيمة وكفاءة وموهبة وقدرة العاملين في المنظمة هي موضع جدل لكي تكون مكونا جوهريا في بناء الميزة التنافسية، وإن لإدارة الأداء دورا رئيسا في تطوير رأس المال البشري .

3-3 مكونات إدارة أداء العاملين :

لقد اتفق عدة باحثين في مكونات إدارة الأداء، ولأغراض البحث الحالي رأينا أن هذه المكونات تنسجم وطبيعة دراستنا هذه لذا اعتمدنا هذه المكونات كوننا نتفق معهم فيها :

أ- تخطيط الأداء

يشير (Brumback & McFee ,1982,p363) إلى تخطيط الأداء على أنه نشاط يتضمن النتائج المستهدفة وتخصيص الموارد ووضع الأولويات وتأسيس المعايير، وذلك بتوافق مع توقعات الأداء عالي المستوى، ووضع خطط تتضمن جزئين وهما :

الجزء الأول: جزء الإدارة بالأهداف من تخطيط يحتل هذا الجزء المخصص ل نتائج الأداء من 60-80 % من الخطة، حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة كأهداف، ويتم تحديد معايير لكل هدف لكي يحدد مستوى الأداء الذي تم الوصول إليه .

الجزء الثاني: الجزء السلوكي من التخطيط والذي يختص بـ (طريقة الأداء) والذي يستند إلى دراسة تحليل الوظيفة .

ويرى (السلي، 2001، ص137) أن تخطيط الأداء يسهم في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل وتحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد العامل لأداء عمله بفعالية وتحديد المجالات التي يشملها العمل وأولويات المهام وتتابعها، ويوفر تخطيط الأداء أساسا موضوعيا يربى للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين ومدرائهم.

ب- تقويم الأداء

والجدول التالي رقم(3) يوضح بعض المفاهيم لتقويم الأداء التي أوردها الباحثون في هذا المجال :

جدول (3) بعض المفاهيم لتقويم الأداء لمجموعة من الباحثين

المفهوم	الباحث
عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا .	السالم وصالح 1991، 124
نظام رسمي لقياس التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار الأداء والسلوك نفسه في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع .	Schuler,1995,306.
هو عملية تقدير كيف يؤدي العاملون وظائفيهم بشكل أفضل عندما تقارن بمجموعة من المعايير وبعد ذلك إبلاغ تلك المعلومات .	Mathis & Jackson 1999,384.
تخمين أداء عامل ما من أجل تحديد احتياجات التطوير والإمكانيات، وتحديد أين وكيف الأداء يحتاج للتحسين .	Armstrong, 2000,19
العملية التي من خلالها تحصل المنظمة على معلومات عن كيف ينجز العامل وظيفته بشكل أفضل .	Noe,et al, 2003.328.
قياس أداء العاملين ومدى صلاحيتهم وكفاءتهم الحالية التي يشغلونها مع الأخذ بنظر الاعتبار كلا من الأداء الحالي وقدراتهم في المستقبل .	القحطاني، 2008 ، 27.

المصدر: من إعداد الباحثين ،بناء على الباحثين المذكورين أعلاه.

ومما سبق يمكن تعريف تقويم الأداء بأنه عملية قياس وتقدير أداء الأفراد لمعرفة الأخطاء المرتكبة وتصحيحها، وتحديد مستوى المهارات للوقوف على نقاط القوة لتشجيعها، ونقاط الضعف لإصلاحها بالتدريب والتحسين وذلك لتحقيق الأهداف المخطط لها من قبل المنظمة .

ت- التغذية العكسية

ويرى (Laudon,2003,p11) أن التغذية العكسية جزء مهم من عملية التعليم وعنصر مهم في دافعية العمل، من خلال إسهامها في تعزيز السلوك الجيد للعاملين وتصحيح سلوكهم السيئ، وتحسين الأداء وإيجاد فرص التطوير والمحافظة على الإنتاجية، وإنها تحقق العديد من المنافع التي تتمثل بالآتي :

تحسين نتائج العمل، وتوجه وتحفز السلوك، وتؤثر في أهداف الأداء المستقبلية .

تزيد من قدرات العاملين لاكتشاف الأخطاء لوحدهم، وتحسن تعلم العامل، وتوفر الإرادة للمعرفة الذاتية كشرط محفز للنمو والتحسين.

تركز انتباه أعضاء المجموعة على عناصر الأداء، وتزود الجميع بمنظور مشترك، وتزيد شعور التضمين في المهمة .

تسهل في تقدير المكافآت، وتزيد طرائق تطوير المهنة .

.الإسهام في إدراك الوعي الذاتي المتزايد والرغبة في تشجيع التقويم الذاتي، وتحسين علاقة المدير مع العامل .

.تبني تطوير المجموعة، وتحسين نوعية الخدمة وسرعة الاستجابة للزبون .

وهناك من عرفها بأنها العملية التي يتم من خلالها إقرار المشاركة المعلوماتية بين المدراء والعاملين بشأن تقويم الأداء وبما يمهد فرص التفكير وتطوير خطط الأداء (Jones , Gareth R& , George,2003,p385).

ويرى الباحثان أن التغذية العكسية لها دور مهم في عملية إدارة الأداء ، فهي مرتبة ارتباطا وثيقا بعملية تقويم الأداء، فهي عملية تصحيحية للأخطاء المرتكبة، وهي المشاركة المعلوماتية بين الإدارة العليا والعاملين من أجل عملية التحسين والتطوير للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة وخاصة الأداء المتميز والإنتاجية العالية .

4 -الإطار الميداني للبحث

يتناول هذا المحور وصف متغيرات البحث وتشخيصها بهدف معالجتها ابتداء من التحليل الأولي للبيانات بمتغيرات البحث مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار العلاقة والأثر بين المتغيرات،ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا المحور إلى فقرتين :

1-4 وصف متغيرات رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين :

أ- رأس المال البشري :تشير معطيات الجدول (5) إلى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (X_1, X_3) إذ تشير النسب إلى أن (90%) من المبحوثين متفقون مع مؤشرات هذا المتغير كما تبين أن (1.66%) منهم غير متفقين، ونسبة (8.33%) محايدين، وذلك بوسط حسابي (4,47) وانحراف معياري (0,74)، ومن أبرز المتغيرات التي أسهمت في إغناء المتغير هو (X_3)، الذي ينص على أن الأداء في المؤسسة يتطلب امتلاك العاملين للمعارف العلمية والمهارات الابتكارية والقدرات الفطرية المكتسبة لإنجاز الأعمال المطلوبة، باتفاق نسبة (95%) من الأفراد المبحوثين، ويدعم ذلك وسط حسابي وانحراف معياري (4,65)، (0,57) على التوالي كما تبين أن متغير (X_1) الذي ينص على أن المؤسسة تعتمد سياسة واضحة في استقطاب العاملين من ذوي المعارف والخبرات والقدرات الفكرية وباتفاق (85%) لدى المبحوثين وبوسط حسابي (4,25) وانحراف معياري (0,99)، وهذا مؤشر على توفر رأس مال بشري القادر على تحسين إدارة أداء العاملين .

ب- رأس المال الهيكلي : تشير النتائج في الجدول (5) أن نسبة (88,34%) يتفقون مع مؤشرات هذا المتغير وذلك بوسط حسابي (4,32) وانحراف معياري (0,76)، ومن أهم المتغيرات التي

أغنت هذا المتغير هو (X_5) الذي ينص على أن المؤسسة تمتلك هيكلًا تنظيميًا له القدرة على تعزيز ودعم إدارة أداء العاملين بشكل كفوء وبتوافق (90%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4,40) وانحراف معياري (0,66)، وكذلك بعد العنصر (X_6) والذي ينص على أن العامل يبدي اهتمامًا فعليًا بالأعمال والأنشطة المكتملة لأعمالهم باتفاق (90%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4,30) وانحراف معياري (0,78).

ت- رأس المال الزبائني : توضح نتائج الجدول (5) أن متغيرات رأس المال الزبائني والمتمثلة من ($X_9 - X_7$)، كذلك جاءت نسبة الاتفاق (85%) وهي نسبة جيدة ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4,20) والانحراف المعياري (0,84)، ومن أبرز المتغيرات التي أغنت هذا المتغير هو (X_7) الذي ينص على أن المؤسسة تقدم مستوى أداء عالي وإنتاجية ممتازة وذلك لإرضاء الزبائن وبتوافق (90%) وبوسط حسابي (4,35) وانحراف معياري (0,79)، وجاء بعده المتغير (X_8) بنسبة أقل تبلغ (85%) والتي تنص على أن المؤسسة تهتم بتكوين سمعة جيدة عالميًا من خلال مستوى الأداء العالي والإنتاجية الممتازة والجودة العالية.

جدول (5) التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات رأس

المال الفكري على المستوى الكلي للمؤسسة المبحوثة

ت	أوافق تمامًا		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق نهائياً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
رأس المال البشري	10	50	7	35	2	10	1	5	-	-	4.25	0.99
X_1	12	60	6	30	2	10	-	-	-	-	4.50	0.67
X_2	14	70	5	25	1	5	-	-	-	-	4.65	0.57
المعدل		60		30		8.33		1.66			4.47	0.74
رأس المال الهيكلي												
X_4	9	45	8	40	2	10	1	5			4.25	0.83
X_5	10	50	8	40	2	10					4.40	0.66
X_6	9	45	9	45	1	5	1	5			4.30	0.78
المعدل		46.67		41.67		8.33		3.33			4.32	0.76
رأس المال الزبائني												
X_7	10	50	8	40	1	5	1	5			4.35	0.79
X_8	8	40	9	45	2	10					4.20	0.81
X_9	7	35	9	45	2	10	2	10			4.05	0.92
المعدل		41.67		43.33		8.33		6.67			4.20	0.84

المصدر: من إعداد الباحث ، بناء على مخرجات SPSS

2-4 وصف وتشخيص متغيرات إدارة أداء العاملين :

أ- تخطيط الأداء : يشير الجدول (6) إلى اتفاق ما نسبته (75%) من عينة البحث عند مستوى (أوافق تماما، وأوافق) وهذا يؤكد بأن المؤسسة تسعى باستمرار إلى تحسين مستوى الأداء للعاملين وذلك باتفاق (68,33) في تخطيط الأداء في مقابل (لا أوافق ولا أوافق نهائيا) بنسبة (20%)، فضلا عن أن (11,67%) منهم محايدون، ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (3,87)، وانحراف معياري (1,0)، ولعل من أهم المتغيرات التي أسهمت في إغناء معدل هذا المتغير، وهو أن المؤسسة تهتم بالحوار بين العاملين و بمناقشة الأفكار الجديدة وبوضع الأولويات التي تتوافق مع الأداء العالي (X_{11}) وباتفاق (95%) وبوسط حسابي (4,6) وانحراف معياري (0,58). وجاء المتغير (X_{10}) بعده باتفاق (75%) في أن المؤسسة تحرص على الاحتفاظ بالإطارات المتميزة ، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4,2) وبانحراف معياري (1,17).

ب- تقويم الأداء : يشير الجدول (6) إلى اتفاق (75%) من الأفراد المبحوثين على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف المخططة بفعالية ، بينما (15%) لا يتفوقون على ذلك ، في حين (10%) محايدة ، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3,93) والانحراف المعياري (1,29) ، ومن أهم المتغيرات التي عززت هذا البعد هو المتغير (X_{15}) الذي ينص على أن المؤسسة تراعي في عملية التوظيف الكفاءة العلمية والمهارة والخبرة لتحقيق أهدافها ، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4,0) والانحراف المعياري (1,05).

ت- التغذية العكسية : يتبين من نتائج الجدول (6) أن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير ($X_{16} \cdot X_{18}$) ، إذ تشير النسب إلى اتفاق (61,67%) من عينة البحث بالقابل (20%) غير موافقة ، بينما (6,67%) محايدة ، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3,65) وانحراف معياري (1,22).

ومن أبرز المؤشرات التي ساهمت في تعزيز هذا المتغير هو (X_{16}) والذي ينص على أن المؤسسة تهتم باللقاءات الدورية للحوار والنقاش، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3,75) وانحراف معياري (1,14) ، ويأتي بعده المتغير (X_{17}) الذي يشير إلى أن المؤسسة تحرص على تقديم المعارف والمعلومات اللازمة من أجل تصويب الأخطاء أثناء العملية الانتاجية وباتفاق (60%) من المبحوثين ، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (3,6) والانحراف المعياري (1,16). والفرق بينه وبين المتغير (X_{18}) أن المتغير الأول له نسبته (20%) محايدة و (20%) غير موافقة أما البعد الثاني (X_{18}) توجد نسبة (15%) محايدة و (25%) غير موافقة ، لذا قدمنا في الترتيب المتغير (X_{17}) على (X_{18}).

الجدول (6) التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات إدارة أداء العاملين على مستوى الكلي للمؤسسة المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق نهائيا		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق تماما		ت
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
تخطيط الأداء		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
X ₁₀	1,17	4,2	5	1	5	1	15	3	15	3	60	12
X ₁₁	0,58	4,6	-	-	-	-	5	1	30	6	65	13
X ₁₂	1,25	2,8	15	3	35	7	15	3	25	5	10	2
المعدل	1,0	3,87	6,67		13,3	3	11,6	7	23,3	3	45	
تقويم الأداء												
X ₁₃	1,61	4,05	5	1	10	2	5	1	35	7	45	9
X ₁₄	1,22	3,75	5	1	15	3	15	3	30	6	35	7
X ₁₅	1,05	4,0	5	1	5	1	10	2	45	9	35	7
المعدل	1,29	3,93	5		10		10		36,6	7	38,3	3
التغذية العكسية												
X ₁₆	1,14	3,75	5	1	10	2	20	4	35	7	30	6
X ₁₇	1,16	3,6	5	1	15	3	20	4	35	7	25	5
X ₁₈	1,36	3,6	10	2	15	3	15	3	25	5	35	7
المعدل	1,22	3,65	6,67		13,3	3	18,3	3	31,6	7	30	

المصدر: من إعداد الباحث ، بناء على مخرجات SPSS .

3-4 اختبار الفرضيات :

أولاً : تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

تعكس قيم الجداول (8) و (9) علاقات الارتباط بين متغير المستقل رأس المال الفكري ومتغير التابع إدارة أداء العاملين على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية، بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث وطبيعتها، ثم اختبار فرضياتها .

1- علاقات الارتباط بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة الأداء على المستوى الكلي

نسعى إلى التحقق من صحة الفرضية الأولى التي مفادها " توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين "، إذ تشير معطيات الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.951) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين .

الجدول (8): علاقات الارتباط بين متغير رأس المال الفكري ومتغير إدارة أداء العاملين على المستوى الكلي

رأس المال الفكري	البعد المستقل
	البعد التابع
0.951*	إدارة أداء العاملين
P ≤ 0.05	N=20

من إعداد الباحثين ،بناء على مخرجات SPSS.

2- علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين

تشير معطيات الجدول (9) إلى وجود علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري والمتمثلة بـ (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي . رأس المال الزباني) وبعد إدارة أداء العاملين، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد إدارة أداء العاملين وكل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزباني، إذ تراوحت قيم الارتباط بين 0.591، 0.912 عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين .

الجدول (9): علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين

رأس المال الفكري			البعد المستقل
رأس المال الزباني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	البعد التابع
0.614*	0.591*	0.912*	إدارة أداء العاملين
P ≤ 0.05	N=20*		

من إعداد الباحثين ،بناء على مخرجات SPSS.

3- علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الفرعية

تشير معطيات الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات رأس المال الفكري ومتغيرات إدارة أداء العاملين، ويتضح من خلال المؤشر الكلي ارتباط معنوي موجب بين متغيرات رأس المال الفكري مع متغيرات إدارة أداء العاملين، وتراوحت هذه العلاقة بين (0.510، 0.80)، ومن متابعة علاقات الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري وكل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.48، 0.75، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الهيكلي وكل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.475، 0.840) ومن متابعة الجدول 7 يتضح أيضا وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الزباني وكل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين وبقيم ارتباط تراوحت بين (0.49، 0.73)، وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات برأس المال الفكري دعت الحاجة إلى الاهتمام بتخطيط الأداء وتقويمه والتغذية العكسية .

نلاحظ من الجدول (9) انخفاض قيمة معامل الارتباط لمتغير تقويم الأداء قياسا بمتغيرات إدارة أداء العاملين الأخرى، ويعزى ذلك إلى عدم تبني الإدارة العليا في المؤسسة إلى مقاييس التقييم الدقيقة. مع أن هناك تقويمات سنوية ولكن بدون مشاركة العمال، لذا لا تجري معالجة نقاط الضعف في الأداء . وبناء على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى .

جدول (9) علاقات الارتباط متغيرات رأس المال الفكري مع متغيرات إدارة أداء العاملين

المؤشر الكلي	رأس المال الفكري			المتغير المستقل	
	رأس المال الزبائني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	المتغير التابع	
*0.80	*0.730	*0.840	*0.75	تخطيط الأداء	إدارة أداء العاملين
*0.510.	*0.490	*0.475	*0.48	تقويم الأداء	
*0.65	*0.624	*0.643	*0.580	التغذية العكسية	
*P≤0.05			N=20		

من إعداد الباحثين ،بناء على مخرجات SPSS.

و يتضح كذلك أن قيم علاقات الأثر بين رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين في العينة المبحوثة علاقات ايجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية وعند مستوى معنوية (0.05)، وتؤشر هذه النتائج على قبول الفرضية الثانية .

أما عن الأثر الذي أوجدته مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائني) في مكونات إدارة أداء العاملين (تخطيط الأداء ،تقويم الأداء ،التغذية العكسية) ، فيمكن القول أن حصيلة هذه المكونات بمتجهاها البشرية والهيكلية والزبائنية تسهم في إقرار ورفع مستوى إدارة الأداء، علما أن حلقة الوصل هذه المكونات مجتمعة تتمثل بالموارد البشري الذي يعتبر ضروري جدا في ممارسات النشاطات الخاصة بإدارة أداء العاملين ، وبدونه لا يمكن للمؤسسة أن تستمر وتنمو وتحقق أداء عالي ومتميز ،لأن إدارة الأداء أساسها الأفراد ،لذا من الأجدر أن يستثمر في هؤلاء الأفراد من أجل نجاح المؤسسة ورفع من أدائها ولتحقيق أهدافها.

4-الخاتمة :

لقد تم التطرق نظريا إلى متغيري الدراسة الرأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين وأهميتهما في المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها ، وعلى هذا الأساس كانت دراسة الرأس المال الفكري في مؤسسة سوناطراك لأهميته في إدارة أداء العاملين وفي تطوير المؤسسة ،وزيادة قدرتها من أجل أخذ مكانا لها في عصر التنافس على المورد البشري، الأمر الذي تطلب دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري

وإدارة أداء العاملين في المنظمات الجزائرية ممثلة بعينة من مؤسسة سوناطراك الجهوية حاسي الرمل الأغواط .وكانت النتائج كالتالي :

النتائج والتوصيات

أ.الاستنتاجات

- 1 . بينت نتائج التحليل أن رأس المال البشري حصل على نسبة اتفاق كبيرة وهذا مؤشر على ان المؤسسة تمتلك نخبة من ذوي القدرات المعرفية والمهارات المهنية وهذا يجعلهم مصدر الأداء المتميز.
2. بينت النتائج أن هناك توجهها ايجابيا لدى المبحوثين بشأن مكونات إدارة الأداء ، وهذا يمثل قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بصورة صحيحة وذلك لتحقيق الأداء المتميز ، مع أن مؤشر تقويم الأداء كان بنسبة باتفاق كبيرة ثم يليه تخطيط الأداء، ثم في الأخير التغذية العكسية ، وهذا مؤشر على المؤسسة تستثمر في رأس المال الفكري كونه أكثر الأصول قيمة.
- 3 . أظهرت النتائج أن متغير تقويم الأداء حصل على نسبة اتفاق كبيرة وهذا يبين أن المؤسسة تسهر على تقويم خططها ، وهذا يجعل المؤسسة تصل إلى أهدافها المرجوة.
4. هناك وعي كبير لدى المبحوثين بأن رأس المال الفكري يعد أئمن مورد من موارد المؤسسة وان تفعيل هذا المورد يوفر للمؤسسة إنتاجية عالية وأداء متميز.
5. بينت نتائج البحث التحليلية أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات رأس المال الفكري مجتمعة ومؤشرات إدارة الأداء ، وهذا يدل على أن رأس المال الفكري له تأثيرات كبيرة في جميع نشاطات المؤسسة ، ومنه تجلت رغبة المبحوثين في الوصول إلى أحسن أداء ، ومنه وجدت علاقة ارتباط قوية بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين في المؤسسة المبحوثة .
- 6 . بينت الدراسة في مجملها أن هناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة في رأس المال الفكري مجتمعة في مؤشرات إدارة أداء العاملين ، مما يؤكد على أن رأس المال الفكري يعتبر مصدر الثروة للعاملين والمؤسسة إذا تم الاستثمار فيه وحفوظ عليه.

ب. التوصيات

- 1 . على المؤسسة المبحوثة أن تعمل على استقطاب رأس المال الفكري باعتباره أكبر مصدر للثروة ، وأهم مورد لتحقيق نجاح المؤسسة ، بدل من التوظيف التقليدي .
- 2 . على المؤسسة أن تهتم بالموارد البشري، وتحافظ عليها بالعطاء المجزي لأنه أصل من الأصول الاستراتيجية غير الملموسة للمؤسسة .
3. على المؤسسة أن تعمل على بناء رأس المال الفكري وتعمل على تطويره بالتدريب والتجديد ، ليصبح الركيزة الأساسية لمواجهة التغيرات السريعة في المحيط الخارجي.

4 . على المؤسسة أن تشجع في إعطاء الفرص للعاملين من أجل المشاركة في عملية تخطيط الأداء والتقويم والتغذية العكسية لأننا رأينا في بحثنا أن التغذية العكسية أقل نسبة من الاتفاق بين المبحوثين.

5 . أظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط احصائية قوية ذات دلالة معنوية بين متغيرات رأس الفكر الفكري وإدارة أداء العاملين ، ولذا يجب المحافظة عليها واستغلالها أحسن استغلال ، من أجل جعل المؤسسة في مصاف المؤسسات العملاقة .

6 . أظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين متغيرات رأس المال الفكري ، ومتغيرات إدارة اداء العاملين ، وكانت هذه العلاقة متباينة حيث كانت أقوى العلاقات بين رأس المال الفكري ، وتخطيط الأداء وأقل العلاقات كانت مع تقويم الأداء. لذا يجب تداركها ، وفتح باب الحوار والنقاش بين العاملين والادارة العليا من أجل العملية التقويمية في المؤسسة.

7 . فتح المجال أمام العاملين وتشجيعهم من أجل التكوين والتدريب الذاتي ونحن في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وذلك من أجل تحسين أداء العاملين ، و التغلب على نقاط الضعف في المؤسسة .

8 . عموما كانت نتائج التحليل مرضية إلا أننا ننصح بالتزود بوسائل حديثة في مجال الاتصالات (المجال المرئي "فيديو كونفرنس") ، والتعاقد مع الجامعات الجزائرية والخارجية من أجل تحديث المعلومات والاستفادة من خبرات الآخرين، وحل المشاكل العويصة الفجائية .

6. قائمة المراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ط1، (القاهرة: اترك للطباعة والنشر، 2004)، ص 171 .
- 2- الركابي عبد الصمد، الاستثمار في الانسان وأهمية رأس المال البشري في استراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصاد، السنة 22، العدد1، بغداد . سنة 1981 ص55
- 3- الروسان محمد علي، أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 26، العدد 2، 2010، ص44 .
- 4- السلي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص 137.
- 5- العامري صالح، والغالي طاهر، رأس المال المعرفي ، المؤتمر السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي من 26-28 نيسان 2004 الأردن.
- 6- العنزي سعيد علي وصالح أحمد علي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، (الأردن :دار اليازوري للنشر والتوزيع ، سنة 2009) ، ص 171-176 .
- 7- العنزي سعيد علي محمود، رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بغداد، المجلد، العدد 22، 2001. ص 119 .

- 8- المعاني أحمد إسماعيل وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، ط1، (الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011)، ص 231
 - 9- جاد الرب سيد محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، (مصر: دار الكتب المصرية، 2010)، ص 285.
 - 10- حمداني علي، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العراق، المجلد 32، العدد 98، 2010، ص 126.
 - 11- سلطان حكمت رشيد، دور مكونات رأس المال الفكري في امكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة : دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العرق، المجلد 28، العدد 81، جامعة الموصل، 2006، ص 202.
 - 12- يوسف عبد الستار حسين، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الأعمال، دورية الإداري، معهد الإدارة العامة مسقط، سلطنة عمان، العدد 117، 2009، ص 114.
 - 13- يوسف عبد الستار حسين، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 30.
- قائمة المراجع الأجنبية :

- 14- Adkins, Tony, & Case Studies In performance Management ,A Guid From The Experts , SAS Institute, John Wiley & Sons Inc ,Canada, 2006, p200.
- 15- Laudon ,Manuel ,Job Feedback ,Giving ,Seeking ,and Using Feedback for Performance Improvement ,2nd, ed , Lawrence Erlbaum Associates ,Inc , London, 2003, p 11.
- 16- Jones , Gareth R & George ,Jennifer M, Contemporary Management ,3rd, Ed ,McGraw-Hill Companies ,Inc, U.S.A , 2003 p 385.
- 17- Armstrong ,Michael ,Performance Management ,Key Strategies and Practical Guidelines ,2nd, Ed
- 18- Betty R, & Cuthrie J , Intellectual Capital , Literature Review Measurement Reporting and Management ,Journal of Intellectual Capital ,1 ,2, 2000, p 155.
- 19- Brumback, Gary B , & McFee ,Tomas S , From MBO to MBR , Journal of Public Administration Review ,Vol, 42 , N°4, 1982 , pp 363-371.
- 20- Burke, J, Ringing up .IC ,Forbes ASAP, April. 1997, p1.
- 21- Burud ,Sandra & Tumdo ,Marie ,Leveraging the New Human Capital- Adaptive Strategies, Results Achieved ,and Stories of Transformation ,Davies-Black Publishing USA, 2004, p55.
- 22- Cabrita, Maria do Rosario & Vaz, Jorge Landeiro, Intellectual Capital and value creation , journal of Knowledge management , Vol 4, Issue 1, 2006, p12. www.ejkm.com.
- 23- Edvinsson & Malone , Intellectual Capital ,Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brain Power ,New York ,Harper Business ,1997, p146 .
- 24- Hamel, Gary and Heene Airne Competence Based Competition, USA ,John Wiley and Sons ,Inc ,1994, p19
- 25- Liebowitz, Jay, Addressing The Human Capital Crisis In The Federal Government ,A Knowledge Management Perspective, Butter worth- Heinemann, USA, 2004 P 2.
- 26- Lucas ,Rosemary et al , Human Resource Management in an International Context ,Published by the CIPD ,U.K , 2006 ,p 174.
- 27- Molefe, Gabedi Nicholas ,A Support Staff Performance Management Model For Commerce Degree MSCmRand Afrikaans University ,2004 ,p 74

- 28- OSU ,Handbook for the Core Performance Management Process ,Office of Human Resource Management ,University of Ohio State , U.S.A ,2004,p 9 .
- 29- Stewart ,T,A, Intellectual Capital , The New Wealth of Organizations ,Currency , Doubleday ,New York ,1999,P 75.
- 30- Tsan Wen-Nan & Chang Chao-Ching ,opcit ,2003,p 3
- 31- Ulrich,D, a New manages for Human Resources , Harvard Business review , January-February.1998,p128.
- 32- Ungerer, Marius ,Developing core capabilities in financial services firms ,an intellectual capital perspective, doctor dessrtinos in industrial psychology, faculty of economic and management sciences, Rand Afrikans University.2004.p101