

واقع رأس المال الفكري في مؤسسة عتاد الأشغال العمومية-ENMTP-وحدة المضاعط والرصاصات SOFARE

Reality of intellectual capital in the National Enterprise of Public Works Equipments -  
ENMTP-Company of manufacturing of Retro-Charger -SOFARE-La réalité du capital intellectuel dans l'Entreprise Nationale Des Matériels De Travaux  
Publics -ENMTP-Société De Fabrication Des Rétro-Chargeur -SOFARE-نعيمة قشي<sup>1</sup>، عبد الفتاح بوخمخم<sup>2</sup>

تاريخ الإرسال: 2019/08/18 تاريخ القبول: 2019/12/28 تاريخ النشر: 2021/06/20

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام مؤسسة عتاد الأشغال العمومية -وحدة - SOFARE برأس المال الفكري بمختلف مكوناته، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لتجميع البيانات، حيث تم توزيع 67 استبيان على إطارات المؤسسة. استخدمنا أيضا أداة المقابلة للحصول على معلومات إضافية تساعدنا على تفسير النتائج. توصلت الدراسة إلى عدم وجود اهتمام كاف باستقطاب رأس المال الفكري والمحافظة عليه، وجود مؤشرات إيجابية لرأس المال البشري في المؤسسة، عدم توفر متطلبات رأس المال الهيكلي فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي و نظم المعلومات، نتائج الدراسة أكدت أيضا الاهتمام الضعيف للمؤسسة بإدارة العلاقة مع الزبائن .

الكلمات المفتاحية : معرفة؛ معلومات؛ رأس المال البشري؛ رأس المال الهيكلي؛ رأس المال الزبوني

## Abstract

The aim of this study is to identify the interest of the National Enterprise of public Works Equipment (ENMTP) - SOFARE Unit - for intellectual capital in its various components. We relied in our research on the descriptive analytical approach, using the questionnaire as the main tool of the study: 67 questionnaires were distributed to company managers, we have also used the interview to collect additional data allowing us to explain the results.

The results of the research show that there was insufficient interest in attracting and maintaining intellectual capital. positive human capital indicators have been recorded and the lack of attention to structural capital in terms of organizational structure and information systems, The results of the study also confirm that the company gives little interest in customer relationship management.

**Keywords :** knowledge; information ; human capital; structural capital; customer capital

## Résumé :

L'objectif de cette étude est d'identifier l'intérêt de L'Entreprise Nationale des Matériels de Travaux Publics (ENMTP), unité SOFARE, pour le capital intellectuel dans ses différents composants. Nous nous sommes appuyés sur l'approche analytique descriptive, en utilisant le questionnaire comme principal outil pour la collecte des informations: 67 questionnaires ont été distribués aux cadres d'entreprise, nous avons également eu recours à l'interview pour obtenir des données complémentaires pouvant nous aider à expliquer les résultats.

Les résultats de la recherche montrent l'insuffisance de l'intérêt porté par l'entreprise pour l'attraction et le maintien du capital intellectuel. des indicateurs positifs du capital humain ont été enregistrés ainsi que le manque d'attention portée au capital structurel en termes de structure organisationnelle et de systèmes d'information, Les résultats de l'étude confirment aussi que l'entreprise donne peu d'intérêt à la gestion de la relation clients.

**Mots-clés:** connaissance, informations, le capital humain, le capital structurel, le capital clientèle.

<sup>1</sup> Guechi naima , University of Constantine 2 Abdelhamid Mehri, tesnim.bouanaka@yahoo.com

<sup>2</sup> Boukhamkham abdelsetah,

مقدمة:

شهدت المؤسسات الاقتصادية في السنوات الأخيرة تغيراً ملحوظاً عكسته ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعاظم دور المعرفة كوحدة أساسية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات، وساهمت عملية توليد المعرفة الجديدة بصورة واسعة في ظهور مفهوم رأس المال الفكري والاهتمام به على نطاق واسع، خاصة بعد أن أصبح يمثل نسبة عالية جداً من القيمة الإجمالية للمؤسسات الاقتصادية، ما أدى إلى تراجع الأهمية النسبية للاستثمار في رأس المال المادي، وتزايد الاستثمار في العوامل غير الملموسة، والملاحظ أن المؤسسات الناجحة هي مؤسسات ذات اهتمام كبير بالمعرفة ورأس المال المعرفي.

وعليه أصبح رأس المال الفكري موضوعاً هاماً واستراتيجياً يحظى باهتمام الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية، وفي ظل بيئة شديدة المنافسة، تسعى كل مؤسسة إلى تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري لها، وتدعيم إمكانياته وطاقاته، والمؤسسات الناجحة هي تلك التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والمحافظة عليهم، والتي تركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية وتعرف كيفية تثمينها واستثمارها بفاعلية، كما أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم .

وتسعى المؤسسات الجزائرية جاهدة من أجل القيام بإدارة معرفية من خلال لجوئها للعديد من المصادر المعلوماتية، فخلق قيمة من خلال رأس المال الفكري يعتمد على قدرة المؤسسات على إدارة قدرات الأفراد والتنفيذ المناسب للاستراتيجيات، القدرة على إدارة التطوير والبحث العلمي، وقدرة الإدارة على إنتاج منتجات جديدة مبتكرة والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية، الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين والتشجيع على الإبداع وتوليد أفكار جديدة .

وعلى هذا الأساس جاء هذا البحث ليحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

- ما مدى اهتمام مؤسسة عتاد الأشغال العمومية -ENMTP- وحدة عتاد المضاعط والرصاصات -SOFARE- برأس المال الفكري بمختلف مكوناته باعتباره من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسات المعاصرة ؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي:

- ما مدى اهتمام مؤسسة عتاد الأشغال العمومية -ENMTP- وحدة عتاد المضاعط والرصاصات -SOFARE- باستقطاب رأس المال الفكري؟

- ما مدى اهتمام مؤسسة عتاد الأشغال العمومية -ENMTP- وحدة عتاد المضاعط والرصاصات -SOFARE- بصناعة وتنشيط رأس المال الفكري؟

- ما مدى اهتمام مؤسسة عتاد الأشغال العمومية -ENMTP- وحدة عتاد المضاعط والرصاصات -SOFARE- بالمحافظة على رأس المال الفكري؟

- ما مدى توافر متطلبات رأس المال البشري في مؤسسة عتاد الأشغال العمومية -ENMTP- وحدة عتاد المضاعط والرصاصات -SOFARE- ؟

- ما مدى توافر متطلبات رأس المال الهيكلي في مؤسسة عتاد الأشغال العمومية - ENMTP - وحدة عتاد المضاعط والرصاصات -SOFARE- ؟

\_ ما مدى توافر متطلبات رأس المال الزبوني في مؤسسة عتاد الأشغال العمومية -ENMTP- وحدة عتاد المضاعط والرصاصات - SOFARE- ؟

**أهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري من خلال الاطلاع على الأدبيات الخاصة بالبحث، والاستفادة منها لبناء الإطار العملي، من خلال التعرف على مفهومه وأهميته ودوره في المنظمات، و المكونات الأساسية له .

2- معرفة مدى اهتمام مؤسسة عتاد الأشغال العمومية -ENMTP-وحدة عتاد المضاعط والرصاصات - SOFARE - برأس المال الفكري بمختلف مكوناته.

## I. الجانب النظري للدراسة:

### I. 1- مفهوم رأس المال الفكري

تحول الاهتمام في مرحلة عصر المعلومات الى التركيز على الأصول غير الملموسة ، أو بما يطلق عليها بمصطلح رأس المال الفكري ، إلا انه لا يوجد اتفاق لمفهوم واحد لهذا المصطلح ، لذا سنسرد بعض التعريفات الخاصة به حسب آراء بعض الباحثين :

هناك من يرى أن رأس المال الفكري يمثل: "مجموعة من موارد الشركة الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من خلق قيمة مستدامة". (M. A. Molodchik, E. A. Shakina, A. Andreevna Bykova, 2012, p. 03)

كما يعرف أيضا: "بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها" (حسين عجلان حسن 2008، ص. 123) فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المؤسسة.

ويعرف رأس المال الفكري بأنه: " تطبيقات الخبرة ، تكنولوجيا المنظمة ، العلاقات مع الزبائن والمهارات الاحترافية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية" . (آيت زيان كمال، عدوكة لخضر، عدوكة بوقلي زهرة ، بن اعبيزة دحو 2011، ص.04)

فرأس المال الفكري يعني امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتقنيات المنظمة وعلاقات الزبائن والمهارات التخصصية التي تزود مجموعها المؤسسة بالحد التنافسي للسوق.

كما يعرف توماس ستيوارت (T.Stewart) رأس المال الفكري بطريقة أوسع قليلا انه "الموارد الفكرية " التي تتألف من المعرفة والخبرة، والتي يمكن استخدامها لخلق الثروة ، مع الأخذ بعين الاعتبار أيضا الملكية الفكرية من براءات الاختراع والعلامات التجارية و حقوق التأليف والنشر. ويؤكد أيضا أن رأس المال الفكري ليس فقط قوة العقل البشري ، ولكن أيضا العلامة التجارية، والأصول التجارية المخزنة في القيم التاريخية ، والتي مع الزمن تحولت إلى شيء ذي قيمة كبيرة ."

(Artur Pazdzior, Maria Pazdzior, 2011, p.844)

كما يشار أنه ليس كل العاملين في المؤسسات هم رأس مال فكري ، إذ ليس كل مهارات العاملين ومعارفهم وخبراتهم تعد رأس مال فكري إلا إذا كانت هذه المهارات والمعارف متميزة، بحيث لا تملك مثلها المؤسسات المنافسة إلى جانب أن تكون إستراتيجية إلى المستوى الذي يجعل الزبون يدفع ثمناً للاستفادة منها على شكل منتجات وخدمات متميزة) .  
(ناظم جواد. ندى إسماعيل ص. 131، 132)

بناء على ما سبق يمكن القول أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المؤسسة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع (للعمليات والتصاميم) والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون وكذلك التعليم المتراكم والخبرة. وتأتي أهمية رأس المال الفكري كونه أكثر الأصول قيمة في عصرنا الحالي، بحيث ينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية والسلعة الرئيسية فيها، التي تعتمد كلياً على رأس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة، وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة ثم كيفية توظيف المعرفة للإفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي. ويعتبر العاملون في المؤسسات من ذوي المعرفة والخبرة المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة (نعيمة يحيوي، نجوى حرنان، 2015، ص. 154، 155) وتبرز أهمية رأس المال الفكري كذلك كونه يمثل ميزة تنافسية للمؤسسة، فضلاً عن ذلك فإن رأس المال الفكري يعد أهم مصادر الثروة للمؤسسات، وإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر، ويكفي أن نعلم أن شركة IBM تتسلم سنوياً مبلغاً يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة عن براءات الاختراع لديها. وتعرض المؤسسات إلى إحدى المشكلات التالية أو كلها إذا لم تصنع استراتيجية مناسبة للمحافظة على رأس المال الفكري :  
- قد يؤثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره ونتاجه لا تساوي شيئاً؛ مما يؤدي إلى تخفيض القيمة السوقية للمؤسسة.

- قد يهاجر رأس المال الفكري والموارد البشرية إلى مؤسسات أخرى ، ما يشكل خطورة على المؤسسات التي احتضنتهم سابقاً نتيجة لما يمتلكه هؤلاء من معلومات عنها، ونقاط قوة للمؤسسات التي هاجروا إليها.  
- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المؤسسة ويصبح أداة تعويق لها، خاصة إذا أخفقت المؤسسات في معرفة رغبات وحاجات خبراتها وكفاءاتها. (محمود علي الروسان، محمود العجلوني 2010، ص. 44)

## I. 2- مكونات رأس المال الفكري

من خلال عرض مختلف التعريفات السابقة لرأس المال الفكري، يمكن تحديد أهم مكوناته والتي نالت اهتمام أغلب الباحثين في :

I. 2. 1- استقطاب رأس المال الفكري: ويعني قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.

I. 2. 2- صناعة رأس المال الفكري: وتعني قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد ، من أجل التعاون في حل المشكلات المعقدة، خلق الأنسجة الفكرية عبر التعلم المشترك بين الأفراد ونشره بين مجموعة المحترفين . (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح 2009، 162، 163)

I.2.3- تنشيط رأس المال المعرفي: إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها ، يتوجب عليها أيضا الاهتمام بهذه الكفاءات، واستخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقولهم ، وشحن القدرات الذهنية لهم وتوفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار، كاستخدام العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي، وأسلوب الاجتماعات المرنة... الخ .

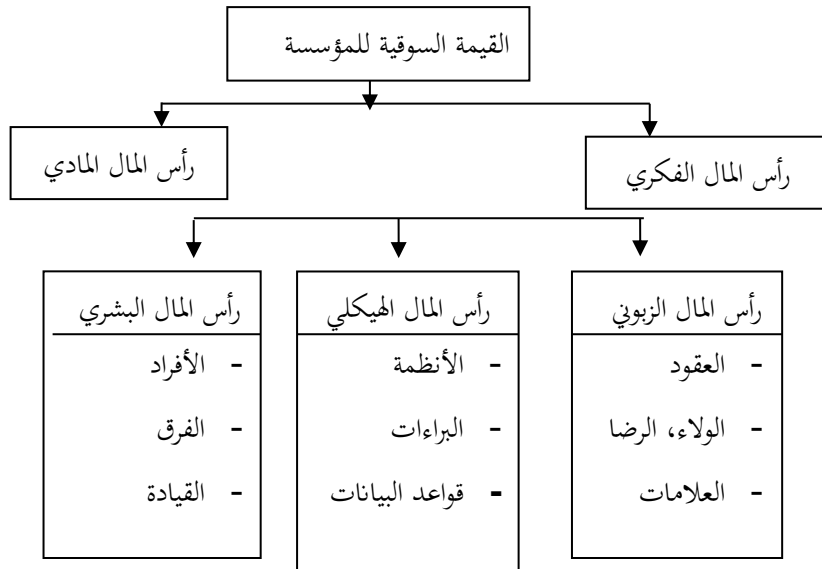
I.2.4- المحافظة على رأس المال الفكري: تحتاج الموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة، إلى صيانة تكفل المحافظة على المهارات والخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تنشيط الحافز المادي والمعنوي والتصدي لتقادم المعارف المحصلة من قبل العمال.

I.2.5- الاهتمام بالزبائن: يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المؤسسات إنتاجية كانت أم خدمانية، وعلى المؤسسة تفهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم، ويعدّ رضا الزبائن من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المؤسسات واتجاهاتها المستقبلية (Abhijit Talukdar 2008, p.01) .

و هناك تقسيم اخر لمكونات رأس المال الفكري قدّمه توماس ستيوارت (T.Stewart) ، يعتبر الأكثر شيوعا واستخداما ، والذي حصل على اتفاق عام بين مختلف الباحثين، تم تشبيه مكوناته بمجموعة مترابطة ومجموعة من المعارف . (محمد حباينة 2011، 2012، ص. 120)

كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل 1- : القيمة السوقية للمؤسسة ومكوناتها



المصدر: نجم عبّود نجم، إدارة المعرفة ( المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص. 295.

رأس المال الهيكلي: ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة (قدرات المؤسسة التنظيمية) وهو ما يبقى في المؤسسة بعد إطفاء أصولها في نهاية العمل. ويصنع رأس المال الهيكلي من معرفة المؤسسة

الصريحة- المرمزة مما ينضج من معارف وخبرات الأفراد والدروس المتعلمة والممارسات الأفضل ليتحول الى قواعد بيانات وإجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المؤسسة. (Abhijit Talukdar 2008, p.01)

**رأس المال البشري:** هو عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة، والإبداع، والابتكار، ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم ، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المؤسسة ، ويتصف بصفة مهمة وهي أنه كلما تم استخدامه ، كلما زادت المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت. ( فرحاتي لويظة 2015، 2016، ص. 73 ) وإن الإنفاق على الموارد البشرية سواء في مجال التعليم أو التدريب أو التعلم ( بما في ذلك التجارب التي يقومون بها) إنما هو استثمار وليس نفقة وتكلفة غاطسة صعبة التحميل. ويساهم في عملية نمو المؤسسة واستمرارها. (نجم عبود نجم، 2008، ص ص. 294-296) مع الإشارة الى أن المورد البشري قبل فترة الإعداد والتدريب (قبل الاستثمار) قد لا يحقق قيمة صافية للمؤسسة إلا بعد فترة من الزمن . لذلك ينبغي على المؤسسة أن تخطط للاستثمار في هذا المورد وإدارته بشكل سليم لأنه بعد هذه العملية يصبح الأفراد العاملين رأس مال فكري يحملون المعرفة في عقولهم ، ويجب أن تحول هذه المعرفة من معرفة فردية الى معرفة منظمية . إذ ينبغي اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها. (حسين عجلان حسن 2008، ص. 134، 135).

إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري تجعل المؤسسات أمام قضايا أساسية مهمة وهي:

- استقطاب أفضل المواهب البشرية.
- اغناء رأس المال البشري من خلال التطوير والتدريب و التعليم و التعلم و تقاسم ونشر المعرفة و توزيعها داخل المؤسسة.
- المحافظة على أفضل العاملين عبر برامج التمكين الإداري ، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد من جهة أخرى و تحول نمط الإرادة من الإدارة الآمرة الى الإدارة الاستشارية التي تسعى الى إزالة العقبات أمام العاملين الذين يمثلون رأس المال البشري فيها.
- إيجاد بيئة التعلم وهذه البيئة التي تميز الشركات القائمة على المعرفة، وهي التي تساعد على تجاوز المشكلة الأساسية لرأس المال البشري المتمثلة في أنه في نهاية اليوم يغادر الشركة. (حسين عجلان حسن 2008، ص. 299، 300).

**رأس المال الزبوني:** ويتضمن المصادر التي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية بالشركاء والعملاء والموردين ويغطي أمور مثل : رضا العميل وولائه، والاحتفاظ به وتمكينه ومشاركته ومدى التحسن في حصة السوق، وسمعة المؤسسة، (الهلال الشريبي الهلالي 2011، ص. 07) فهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها ، أو أي طرف آخر

يساعد في تطوير وتحويل الفكرة الى منتج أو خدمة ، وهذا يعني بأنه يتمثل بالقيمة المشتقة من الزبائن ذوي الولاء ، الموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها بها. (بارك نعيمة 2014، ص. 38).

## II. الدراسة الميدانية:

للإجابة على اشكالية الدراسة قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة عتاد الأشغال العمومية - وحدة المضغوط والرصاصات، وقبل استعراض النتائج نتطرق أولاً إلى الإطار المنهجي للدراسة.

### II.1 - الإطار المنهجي للدراسة

نستعرض فيما يأتي أهم الجوانب المنهجية في الدراسة، والمتعلقة بمكان وزمان إجراء الدراسة، المنهج المتبع وأدوات الدراسة، والعينة المستخدمة.

#### II.1.1 - الإطار المكاني والزمني للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بمؤسسة عتاد الأشغال العمومية ENMTP (نشأت المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (L'entreprise Nationale Des Matériels De Travaux Publics)، بموجب المرسوم 06/83 الصادر في الفاتح من جانفي سنة 1983، في إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية، حيث تفرعت عن الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM وأيضاً عن الشركة الوطنية للحديد والصلب، وقد عرفت المؤسسة تغييراً آخر في شكلها القانوني وأصبحت شركة مساهمة لتنضم بعد ذلك إلى الشركة القابضة للميكانيك والإلكترونيك HOMELEC، ويتمثل نشاط المؤسسة في تلبية الحاجات الوطنية من منتجات عتاد الأشغال العمومية من مجارف، رافعات، آلات الحفر، آلات المضغوط والرصاصات)، بوحدة SOFARE (Société De Fabrication Des Rétro-Chargeurs)، يعد من أكبر الوحدات في مؤسسة عتاد الأشغال العمومية، يقع مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية بعين السمارة التي تبعد عن قسنطينة ب 15 كلم على الطريق الوطني رقم 05 وتتربع على مساحة قدرها 24 هكتار، كان من المفترض أن تبدأ الوحدة في الإنتاج سنة 1981 ولكن تأجل الإنتاج بما لغاية ماي 1985، وتقوم الوحدة بإنتاج عدة منتجات منها ما يصنف ضمن الرصاصات ومنها ما يصنف ضمن المضغوط، وبدخول الجزائر اقتصاد السوق أصبح المركب ينتج منتجات جديدة تتلاءم واحتياجات العملاء أهمها: مضخات الاسمنت، أدوات لتنظيف الشواطئ، أجهزة لتسوية الأراضي.. الخ (www.enmtp.com 2017)، وذلك في الفترة الممتدة من فيفري إلى غاية أفريل من عام 2017.

#### II.1.2 - منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة وجمع البيانات عنها، من ثم تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات، حيث قمنا بجمع المعلومات والبيانات من العينة محل الدراسة للتعرف على مدى الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية، وزعت على الإطارات في المؤسسة، كما اعتمدنا على المقابلة من أجل الوصول إلى معلومات إضافية لتفسير النتائج المتوصل إليها.

#### II.1.3 - مجتمع وعينة الدراسة:

يبلغ عدد موظفي وحدة عتاد المضغوط والرصاصات بمؤسسة عتاد الأشغال العمومية 356 موظف، منهم المدير، 22 إطار سامي، 45 إطار، 45 عامل مهارة، و 243 عامل تنفيذ، قمنا بمسح شامل لإطارات الوحدة، وكذا الإطارات

السامية البالغ عددهم 67 إطار، مستخدمين في ذلك الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات، إضافة الى المقابلة كوسيلة ثانوية.

## II. 1. 4- صدق وثبات أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على سلم ليكارت الرباعي في الاستمارة لقياس الاتجاهات وأعطيت الدرجات للعبارات كما يلي: ( 4 موافق تماما، 3 موافق ، 2 غير موافق، 1 غير موافق تماما)، وتم إخضاع الاستمارة الى التحكيم لقياس الصدق الخارجي لها ، كما تم قياس مدى الثبات في محاورها مستخدمين برنامج spss ومعتمدين على معامل الفا كرونباخ (Alpha Cronbach) وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 01: نتائج قياس ثبات الاستبيان

المحور	Alpha Cronbach
استقطاب رأس المال الفكري	%68.6
صناعة وتنشيط رأس المال الفكري	%73.4
المحافظة على رأس المال الفكري	%60.3
مؤشرات رأس المال البشري	%85.5
مؤشرات رأس المال الهيكلية	%87.5
مؤشرات رأس المال الزبوني	%91.5
مؤشر ثبات الاستثمار ككل	%78.2

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نرى من الجدول أن قيم Alpha مقبولة لكل محور حتى المتعلقة بالاستبيان ككل ، حيث تزيد عن النسبة المقبولة وهي 60%، ما يعني الثبات في نتائج الأداة.

## II. 2- استعراض نتائج الدراسة

### II. 2. 1-البيانات الشخصية لمفردات العينة

يمكن الاطلاع على البيانات الشخصية لمفردات العينة من خلال الجدول التالي:



جدول رقم 02 : البيانات الشخصية لمفردات العينة:

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	45	67.2%
	أنثى	22	32.8%
	المجموع	67	100%
العمر	من 20 - 30 سنة	26	38.8%
	31- 40 سنة	21	31.34%
	41-50 سنة	12	17.91%
	أكبر من 50 سنة	8	11.94%
	المجموع	67	100%
المستوى الدراسي	متوسط	2	2.99%
	ثانوي	15	22.39%
	جامعي	46	68.65%
	دراسات عليا	4	5.97%
	المجموع	67	100%
الحالة الاجتماعية	أعزب	26	38.8%
	متزوج	40	59.7%
	أخرى	1	1.5%
	المجموع	67	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	46.27%
	من 5-20 سنة	26	38.80%
	أكثر من 20 سنة	10	14.93%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

## II. 2. - النتائج المتعلقة باستقطاب رأس المال الفكري في المؤسسة:

يمكن تبين آراء عينة الدراسة نحو أسس التوظيف في المؤسسة ، طبيعة الرواتب والمحفزات المقدمة فيها ، وكذا نظرهم نحو مدى قدرتهم على استغلال كامل مهاراتهم وطاقاتهم عبر العمل في المؤسسة ، من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 03 : استقطاب رأس المال الفكري في المؤسسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
على أي أساس تم توظيفك؟	الشهادة	31	46.3%
	المسابقة والشهادة	27	40.3%
	الخبرة	9	13.4%
	المجموع	67	100%
هل العمل الذي تمارسه يتيح لك توظيف قدراتك ومهاراتك؟	نعم	16	23.9%
	الى حد ما	35	52.2%
	لا	16	23.9%
	المجموع	67	100%
كيف ترى الرواتب والمحفزات التي تقدمها إدارة المؤسسة لأصحاب الشهادات والخبرات مقارنة بالمؤسسات الأخرى؟	جيدة	1	1.5%
	مقبولة	31	46.3%
	ليست جيدة	35	52.2%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

من نتائج الجدول ما يدل أن جهود المؤسسة نحو استقطاب الخبرات غير كافية وسعيها الى جذبهم من خلال الرواتب والمحفزات غير مغري إطلاقاً، حيث يتم اختيار الموظفين للعمل بالمؤسسة على أساس المسابقات والشهادات بغض النظر عن خبرتهم في الحياة العملية ، وكل موظف يرغب في تولي منصب أعلى يجب أن يحصل على ترقية الاقدمية ، والمؤسسة لا تبحث في سوق العمل عن ذوي خبرات متميزة حسب ما تراه العينة، كما لا تحفز الموظفين للعمل بداخلها وهذا راجع حسب العينة الى أن الأجور بالنسبة إليهم غير كافية .

جدول رقم 04 : اتجاهات العينة نحو استقطاب رأس المال الفكري في المؤسسة

العبارة	الاتجاه العام	$\bar{X}$	SD
تعتمد إدارة المؤسسة سياسة واضحة في البحث عن الخبرات وجذبهم للعمل فيها.	غير موافق	1.9254	0.76502
تعتمد إدارة المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة وأصحاب الخدمة الطويلة لشغل الوظائف المهمة.	موافق	2.5224	0.95914
تقدم إدارة المؤسسة التسهيلات المطلوبة لتوظيف الأكفاء وذوي الخبرات فيها .	غير موافق	2.0597	0.88558

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

نرى من الجدول أن إدارة المؤسسة لا تقدم تسهيلات مطلوبة من حوافز وأجور جيدة تستطيع من خلالها أن تستقطب أصحاب الكفاءات والخبرات من خارج المؤسسة ، وتوافق العينة على أن إدارة المؤسسة تعتمد على العاملين من ذوي الخبرة لشغل الوظائف المهمة بحيث أن كل موظف يمتلك سنوات عديدة بالمؤسسة يحصل على ترقية في المنصب .

بالنظر الى قيم الانحراف المعياري بالمقارنة مع المتوسط الحسابي ولكل عبارة يمكن القول أن القيم مقبولة ، حيث تراوحت بين 0.76502 و 0.95914.

وبحساب المتوسط العام لكل الفقرات نجد أنه يساوي 2.1691 ما يدل أن اتجاهات العينة نحو استقطاب رأس المال الفكري في المؤسسة اتجاهات سلبية، حيث تقل عن الدرجة الوسط 2.5 ، ما يعني عدم اهتمام المؤسسة باستقطاب رأس المال الفكري.

## II. 2. 3- النتائج المتعلقة بصناعة وتنشيط رأس المال الفكري في المؤسسة:

جدول رقم 05: آراء العينة نحو الدورات التكوينية في المؤسسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
هل حصلت على دورات تكوينية؟	نعم	51	76.1%
	لا	16	23.9%
	المجموع	67	100%
نوع التكوين	قصير المدى	45	88.24%
	متوسط المدى	5	9.80%
	طويل المدى	1	1.96%
	المجموع	51	100%
عدد الدورات التكوينية	أقل من 5	42	82.35%
	من 5-10	9	17.65%
	أكثر من 10	0	0%
	المجموع	51	100%
برمجة الدورات التكوينية حسب الحاجة	نعم	25	37.31%
	لا	42	62.69%
	المجموع	67	100%
اثر التكوين على العامل	حسن من أدائك	20	39.21%
	ترقيتك الى وظيفة أعلى	4	4.84%
	وسع من معارفك العلمية في مجال العمل	32	62.75%
	ساعد في إيجاد أنماط جديدة في العمل	4	4.84%
	حسن من معنوياتك وثقتك بالنفس وتحفيزك للعمل	15	29.41%
	حسن من علاقات تفاعل مع الآخرين	11	21.56%
	لا شيء من كل هذا	9	17.64%
تقييم العامل بعد التكوين	نعم	16	31.37%
	لا	35	68.63%
	المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يبين الجدول أن 76.1% من العينة حصل على فرصة للتكوين ، أغلبهم كان تكوين قصير المدى، وكان عدد الدورات التكوينية التي حصلوا عليها اقل من 5 دورات ، أما الذين لم يحصلوا على فرصة للتكوين موظفون جدد بالمؤسسة . و يرى أغلبية الموظفين أنه لا يتم برجة دورات تكوينية كلما استدعت الحاجة الى ذلك ، وهذا يرجع الى أن ميزانية التكوين محددة من قبل الدولة ب 1 % من كتلة الأجور السنوية للموظفين ، كما يتم وضع البرنامج التكويني كل عام، إلا انه يتم برجة دورات تكوينية عند إدخال تكنولوجيا حديثة في المؤسسة، كما كان للتكوين تأثير ايجابي عليهم ، حيث ساهم بشكل كبير حسب النسب المئوية في توسيع معارفهم العلمية مجال العمل ، يليها تحسين أدائهم ، تحسين معنوياتهم وجعلهم أكثر ثقة بالنفس ، تحسين علاقاتهم مع الآخرين ، وهو ما له أكيد دور في تحسين إنتاجية المؤسسة عموما. وأجاب أغلبية العينة كما هو مبين في الجدول ، انه لا يتم تقييمهم بعد التكوين، ويرجع ذلك الى أن التقييم يتم بطريقة غير مباشرة من قبل المسؤول المباشر عن طريق تحديد التحسن في أداء المرؤوس في العمل والتغير الحاصل في سلوكه ، ويتم ذلك عن طريق ملء بطاقات التقييم والتعبير عن مدى نجاح التكوين والبرنامج التكويني.

جدول رقم 06: اتجاهات العينة نحو دعم إدارة المؤسسة للإبداع وللأفكار المبدعة

المتغير	الفئات	التكرار	النسب المئوية
هل تمنحك إدارة المؤسسة الحرية في التعبير عن آرائكم فيما يخص أمور العمل؟	نعم	22	32.83%
	أحيانا	30	44.78%
	لا	15	22.39%
	المجموع	67	100%
هل تأخذ الإدارة آراء العمال بعين الاعتبار إن كانت ناجحة؟	نعم	14	20.90%
	أحيانا	33	49.25%
	لا	20	29.85%
	المجموع	67	100%
هل سبق وان قدمت فكرة إبداعية أو ابتكار أفاد المؤسسة؟	نعم	14	20.9%
	لا	53	79.1%
	المجموع	67	100%
	كيفية مكافأة المبدعين من قبل المؤسسة	تقديم كامل التسهيلات اللازمة لهم	18
تقديم حوافز مالية لهم		11	16.42%
تكرمهم على إبداعهم		4	5.97%
لا تكافئ المبدعين		34	50.75%
المجموع		67	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

يبين الجدول السابق نرى أن نسبة 20.9% فقط قدمت فكرة إبداعية بالنسبة للمؤسسة ويمكن القول أنها نسبة ضعيفة ، ويرجع ذلك الى عدم وجود تحفيز جيد من قبل إدارة المؤسسة للمبدعين، وتمحورت الأفكار الإبداعية حول إقناع الموردين

بطريقة جيدة، تنظيم برامج العمل لكسب الوقت وتسهيل العمل، تقديم فكرة صنع آلة كان يتم شراها من مؤسسات أخرى، تغيير نمط أو عملية الصناعة، تطوير قالب التجميع الذي حسن من نوعية القطع المجمعة... الخ.

جدول رقم 07 : اتجاهات العينة نحو صناعة وتنشيط رأس المال الفكري في المؤسسة

SD	$\bar{X}$	الاتجاه العام	العبارة
0.96665	2.6269	موافق	تسعى إدارة المؤسسة الى تعزيز القدرات الذهنية للموظفين.
0.74282	2.3134	غير موافق	تستخدم إدارة المؤسسة طريقة عصف الأفكار لإثارة القدرات الإبداعية وتوليد أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات.
0.72370	2.4478	غير موافق	تشجع إدارة المؤسسة الحوار المباشر بين العاملين بغية اتضاح أفكار إبداعية.
0.91051	2.5224	موافق	تناقش إدارة المؤسسة آراء ومقترحات العاملين الخاصة بتطوير العمل
0.72589	2.3284	غير موافق	تشجع إدارة المؤسسة باستمرار المنافسة بين الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية.
0.84079	2.5373	موافق	تسعى إدارة المنظمة الى تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين.
0.87298	2.5821	موافق	تبنى إدارة المنظمة مبدأ تكوين الجماعات الحماسية التي تتسم بالتحدي والانجازات العالية في العمل.
0.87402	2.6866	موافق	تكلف إدارة المنظمة العاملين بمهام صعبة وجديدة.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

من الجدول السابق يمكن القول أن اتجاهات العينة كانت ايجابية على أن إدارة المؤسسة تسعى الى تعزيز القدرات الذهنية للموظفين ، وذلك من خلال التكوين الذي تمنحه المؤسسة للموظفين ، تناقش آراء العاملين الخاصة بتطوير العمل ، حيث يمكن لهم أن يعطوا آراءهم فيما يتعلق بالعمل، والإدارة العليا تتكفل بمناقشة تلك المقترحات ومن ثم الموافقة عليها أو رفضها، تسعى الى تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين مما يوفر الجو المناسب وروح المعنوية في العمل، تكلف العاملين بمهام صعبة وجديدة، ما يسمح بتوسيع معارف العامل عمليا وعلميا. في حين كان الاتجاه العام نحو باقي العبارات سلبية حيث لا تستخدم إدارة المؤسسة طريقة عصف الأفكار ، ويرجع ذلك الى أنه لا يحضر الى الاجتماعات كل الموظفين مما لا يسمح بالحصول على الأفكار الضمنية لدى الكل ، كما لا يوجد نظام تحفيز كفو من شأنه تشجيع المنافسة بين الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية الذي يقتصر فقط على الترقية.

وتعتبر قيم الانحراف المعياري مقبولة حيث تراوحت بين 0.72370 و 0.96665، ما يدل على قلة التشتت .

أما الاتجاه العام نحو كل العبارات فهو ايجابي حيث وبحساب قيمة المتوسط العام نجدتها تساوي 2.5056 مما يدل على وجود اهتمام المؤسسة بصناعة وتنشيط رأس المال الفكري.

## ii. 2. 4- النتائج المتعلقة بالمحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة:

جدول رقم 08: الترقية في المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
31.3%	21	نعم	هل حصلت على فرصة للترقية في المؤسسة
68.7%	46	لا	
100%	67	المجموع	
32.8%	22	الاقدمية	أساس الترقية
9%	6	الأداء	
6%	4	التكوين والتدريب	
52.2%	35	الاقدمية والأداء معا	
100%	67	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

كما يتبين فالاقدمية والأداء معا هما المحددان الرئيسيان في حصول الموظف على الترقية، والاقدمية وحدها تعتبر المحدد الأساس في ذلك .

جدول رقم 9: اتجاهات العينة نحو المحافظة على رأس المال الفكري

SD	$\bar{X}$	الاتجاه العام	العبارة
0.85783	2.5522	موافق	تتق إدارة المؤسسة كثيرا في الموظفين ذوي القدرات المتميزة.
0.83295	2.1343	غير موافق	تبذل إدارة المؤسسة كامل جهدها من أجل المحافظة على العاملين ذوي الخبرة والاختصاص.
0.72682	2.0448	غير موافق	تحافظ إدارة المؤسسة على المكانة الاجتماعية والوظيفية للعاملين أصحاب القدرات الإبداعية
0.95937	2.4925	موافق	يتم تقييم العاملين في المؤسسة على أساس ما يبذلونه من جهد علمي وعملي.
0.83755	2.5821	موافق	تحرص إدارة المؤسسة على أن تكون علاقاتها طيبة مع موظفيها.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

من الجدول السابق يتبين من خلال آراء العينة أن إدارة المؤسسة لا تسعى الى الاحتفاظ بكفاءاتها لا عبر الحوافز ولا من خلال نظام الأجور ، كما أن المكانة الوظيفية لموظفيها تعتمد بشكل كبير على أقدميتهم في العمل ، وتراوح قيم الانحراف المعياري بين 0.72682 و 0.95937 وتعتبر قيم مقبولة ما يدل على نقص التشتت والتباين .

أما الاتجاه العام نحو كل العبارات فهو سلبي حيث بلغت قيمة متوسط المتوسطات الخاصة بالعبارات 2.36118، ما يعني عدم اهتمام المؤسسة بالمحافظة على رأس المال الفكري.

## II. 2. 5- مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسة:

جدول رقم 10: مؤشرات رأس المال البشري في المؤسسة

SD	$\bar{X}$	الاتجاه العام	العبرة
			أولاً: المعرفة
0.70886	3.2687	موافق تماما	1- أملك المعرفة اللازمة لأداء مهامي بأفضل وجه.
0.70759	2.8806	موافق	2- أمتلك المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن المؤسسة وما تقدمه .
0.83186	2.6269	موافق	3- يتشارك العاملون في المعرفة من خلال ما يقدمه العمال القدامى من خبرات لازمة للعاملين الجدد.
			ثانيا : الخبرة العملية
0.70181	2.8507	موافق	1- امتلك خبرة عالية في مجال عملي.
0.49966	3.1940	موافق	2- أؤدي عملي ومهامي في المؤسسة بأفضل ما يكون وبشكل يتوافق مع خبراتي.
0.58086	3.1045	موافق	3- تسهم الخبرة التي تمتلكها في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجهنا في العمل.
			ثالثا: الابتكار والمهارة
0.71774	3.0000	موافق	1- يتوفر لدي المهارة اللازمة لأداء مهامي.
0.59013	3.0149	موافق	2- أتمتع بالقدرة على توليد الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
0.61085	3.0746	موافق	3- يتوفر لدي القدرة على الإبداع وتطوير العمل.
0.79545	2.9403	موافق	4- لدي الشجاعة الكافية للقيام بأعمال ابتكارية.
0.58860	3.0448	موافق	5- امتلك القدرة على التعامل والتكيف مع الحالات الطارئة.
0.69566	3.0299	موافق	6- لدي استعداد كافي لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
0.56946	3.3582	موافق تماما	7- احرص على انجاز الأعمال بطريقة صحيحة.
			رابعا: فرق العمل
0.92579	2.5522	موافق	1- يتم انجاز الأعمال وحل المشكلات في المؤسسة بشكل جماعي.
1.00541	2.5224	موافق	2- تتوفر روح التعاون بين العاملين في مختلف الأقسام في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

من الجدول نجد أن اتجاهات العينة نحو مؤشرات رأس المال البشري كلها كانت ايجابية، فيما يتعلق بامتلاك المعرفة بمتوسط حسابي عام يساوي 2.9254 ، من خلال الخبرة العملية بمتوسط حسابي عام يساوي 3.0497، من خلال المهارة والقدرة على الابتكار بمتوسط حسابي عام يساوي 3.0661، من خلال مؤشر فرق العمل بمتوسط حسابي عام يساوي 2.5373، كما أن كل قيم الانحراف المعياري مقبولة.

فالعينة ترى أنها تمتلك كل القدرات والمهارات الكافية لإنجاز الأعمال والتصدي للحالات الطارئة ، لكن نظرا للأسلوب المركزي في التسيير الخاص بالمؤسسات الحكومية الجزائرية وعدم وجود نظام تحفيز كفؤ أدى الى عدم الاستغلال الأمثل لتلك القدرات.

ii. 2. 6- مؤشرات رأس المال الهيكلي:

جدول رقم 11 : مؤشرات رأس المال الهيكلي

SD	$\bar{X}$	الاتجاه العام	العبرة
			أنظمة المعلومات وقواعد البيانات
0.82036	2.3134	غير موافق	1- تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات في المؤسسة بتطورها ومواكبتها لكل جديد في مجال الاختصاص.
0.70117	2.5672	موافق	2- تسهم نظم المعلومات في سرعة انجاز العمل بالشكل المطلوب.
0.72526	2.5224	موافق	3- تزود نظم المعلومات بالمؤسسة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة.
			العمليات الإدارية
0.68154	2.4627	غير موافق	1- يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف التحسين في طريقة أداء الأعمال.
0.73977	2.5970	موافق	2- يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية بشكل يحقق الأداء المتميز في انجاز الأعمال.
0.74525	2.5373	موافق	3- تتم مراجعة العمليات الإدارية بالمؤسسة بشكل مستمر و إلغاء الأنشطة والأعمال غير الضرورية.
			السياسات والإجراءات
0.76620	2.5075	موافق	1- تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة خلق معرفة جديدة بصفة مستمرة.
0.78544	2.5224	موافق	2- تسهم سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية .
0.68253	2.5075	موافق	3- تعتمد المؤسسة على سياسات محددة للأداء الفعلي والمعايير الموضوعية.
0.76650	2.6716	موافق	4- توثق المؤسسة سياسات وإجراءات العمل في كتيبات خاصة بكل إدارة .
			البرامج
0.72088	2.5821	موافق	1- توفر المؤسسة ميزانية كافية لتكوين وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها.
0.77501	2.2239	غير موافق	2- توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت لتعزيز الإبداع والتميز لدى العاملين.
0.82036	2.3134	غير موافق	3- تميل الإدارة العليا الى الأسلوب اللامركزي في الإدارة و تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
0.78573	2.5075	موافق	4- تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها .
0.74130	2.1045	غير موافق	5- تركز المؤسسة كثيرا من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارة العاملين.
			الهيكل التنظيمي
0.89700	2.3433	غير موافق	1- يوفر الهيكل التنظيمي للمؤسسة درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
0.73702	2.1791	غير موافق	2- تطور المؤسسة هيكلها التنظيمي بشكل مستمر بما يتناسب مع البيئة المحيطة.
0.89397	2.5075	موافق	3- يضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة تدفق المعرفة اللازمة لجميع المستويات الإدارية.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss



بحساب المتوسط العام لكل الفقرات الخاصة بأنظمة المعلومات وقواعد البيانات نجد أنه يساوي 2.46766، ما يدل أن الاتجاه العام للعيننة نحو مؤشر رأس المال الهيكلي من خلال نظم المعلومات وقواعد البيانات اتجاه سلبي، كما أن قيم الانحراف المعياري كلها كانت قيم مقبولة، ويرجع سبب عدم تطوير نظم المعلومات في المؤسسة باستمرار الى التكاليف المرتبطة بذلك. - و بحساب المتوسط الحسابي العام لكل الفقرات المتعلقة بالعمليات الإدارية نجده يساوي 2.53233 ما يدل على أن الاتجاه العام للعيننة نحو مؤشرات العمليات الإدارية في المؤسسة اتجاه ايجابي ، فالمؤسسة تتعرض الى مراقبة مستمرة من منظمة ISO .

-أما فيما يتعلق باتجاهات العيننة نحو العبارات الخاصة بالسياسات والإجراءات فكان الاتجاه العام نحو كل عبارة الموافقة بمتوسط حسابي عام يساوي 2.55225 ، وهذا يرجع وحسب رأي الباحثان الى أن مؤسسة sofare تعتبر من بين المؤسسات الحاصلة على شهادة ISO 9001، ما يلزم المؤسسة بإتباع عمليات وإجراءات وقواعد محددة ، إلا أن سوء تطبيق هذه السياسات والإجراءات خاصة الثانوية منها، هو ما له انعكاس سلبي على النتائج المرجوة .

أما فيما يتعلق بالبرامج فكان الاتجاه العام لعيننة الدراسة الموافقة نحو أن المؤسسة توفر الموازنة الكافية المخصصة لتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها وهي ميزانية ممنوحة من قبل الدولة الجزائرية بشكل الزامي على المؤسسة، كما تقوم بتنفيذ برامج التكوين اللازمة على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها، أما باقي العبارات المتعلقة بالبرامج فكان الاتجاه العام لمفردات العيننة هو عدم الموافقة ، حيث وحسب العيننة لا توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى العاملين ما كان له تأثير سلبي على تشجيع الموظفين فيما بينهم وخلق روح المبادرة لديهم، كما لا تميل الإدارة العليا الى الأسلوب اللامركزي في التسيير ولا تعزز مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل، حيث وعلى الرغم من حرية إبداء رأي العامل في أمور العمل إلا أن القرار النهائي يرجع الى المسؤول الأول، كما ترى العيننة أن إدارة المؤسسة لا تركز كثيرا من الوقت والجهد من أجل تطوير وتحديث معرفة ومهارة العاملين، فعلى الرغم من سعي المؤسسة المتواصل الى تكوين موظفيها إلا أن جهودها في ذلك غير كافية إذ لا بد من إيجاد سبل أخرى معززة ومدعمة لذلك .

وبحساب المتوسط العام لكل الفقرات المتعلقة بالبرامج نجد أنه يساوي 2.34628 ما يدل على الاتجاه العام للعيننة سلبي. - أما فيما يتعلق بالعبارات الخاصة بالهيكل التنظيمي ، نجد أن المتوسط العام يساوي 2.3433 ما يدل أن الاتجاه العام للعيننة سلبي، حيث حسب أفراد العيننة لا يوجد تغيير للهيكل التنظيمي بصورة مستمرة ومتماشية مع الظروف المحيطة بالمؤسسة ، كما لا يساعد على وضوح العلاقات والمسؤوليات بشكل جيد.

وعليه وما سبق يمكن القول أنه توجد مؤشرات ايجابية لرأس المال الهيكلي في المؤسسة حسب آراء العينة، فيما يتعلق بالعمليات الإدارية، السياسات والإجراءات، لكن لا توجد مؤشرات ايجابية له فيما يتعلق بنظم المعلومات وقواعد البيانات، البرامج والهيكل التنظيمي.

## II. 2. 7- مؤشرات رأس المال الزبوني

جدول رقم 12: مؤشرات رأس المال الزبوني

SD	$\bar{X}$	الاتجاه العام	العبرة
			العلاقة مع الزبائن
0.74586	2.5224	موافق	1- تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة.
0.78975	2.2687	غير موافق	2- تركز المؤسسة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها بمنتجات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.
0.76443	2.5522	موافق	3- تسعى المؤسسة الى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن الى حد كبير.
0.87298	2.5821	موافق	4- تخصص المؤسسة موازنة مناسبة لتقديم خدمة ما بعد البيع بشكل متميز للزبائن.
0.76620	2.5075	موافق	5- تهتم المؤسسة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وتفضيلاتهم في إجراء تحسينات على المنتجات المقدمة لهم.
0.89952	2.3582	غير موافق	6- تهتم المؤسسة بالمحافظة على الزبائن خصوصا القدامى.
			العلاقة مع الموردين
0.87298	2.4179	غير موافق	1- تركز المؤسسة وقتا كبيرا لاختيار الموردين.
0.85386	2.5970	موافق	2- لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الموردين بتحدد بشكل مستمر.
0.74313	2.5672	موافق	3- تميل المؤسسة الى نقل مسؤولية تنفيذ الوظائف الثانوية لديها الى مجموعة من الموردين المتخصصين.
0.88482	2.6269	موافق	4- تقوم المؤسسة بالمحافظة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج spss

بحساب المتوسط العام لكل العبارات المتعلقة بالعلاقة مع الزبائن يمكن القول أن الاتجاه العام للعينة نحو عبارات مؤشرات العلاقة مع الزبون سلبي حيث يساوي 2.4651833، ويرجع عدم اهتمام المؤسسة بالمحافظة على الزبائن القدامى الى أن نسبة كبيرة من منتجات الوحدة تشتريها الدولة، والنسبة المتبقية تشتريها المؤسسات الخاصة والأفراد العاديين، أما قيام المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات الزبائن فيعود الى التزامها بمعايير الايزو من جهة والتي تنص على ضرورة دراسة السوق بشكل مستمر، وكذلك الى المنافسة الكبيرة التي يشهدها القطاع من قبل مؤسسات أجنبية فاقت في

قدرتها على نيل إعجاب الزبائن، لكن عند رغبة المؤسسة في إجراء تحسينات على منتجاتها تأخذ بعين الاعتبار ملاحظات وشكاوي بعض الزبائن . أما اتجاهات العينة نحو مؤشرات علاقة المؤسسة بالموردين فكانت ايجابية حيث يساوي المتوسط الحسابي العام 2.55225، وعليه يمكن القول أنه توجد مؤشرات ايجابية لرأس المال الزبوني في المؤسسة وذلك حسب آراء عينة الدراسة، فيما يتعلق بالعلاقة مع الموردين، في حين المؤشرات كانت سلبية فيما يتعلق بالعلاقة مع الزبائن.

➤ من خلال ما سبق تم التوصل الى النتائج الآتية:

- لا توجد اتجاهات ايجابية لأفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة نحو استقطاب رأس المال الفكري ، حيث يساوي المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة به 2.1691.

- توجد اتجاهات ايجابية لأفراد العينة نحو صناعة وتنشيط رأس المال الفكري في المؤسسة حيث يساوي المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد 2.5056.

- لا توجد اتجاهات ايجابية لأفراد العينة نحو عملية المحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة، حيث يساوي المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد 2.36118.

- توجد مؤشرات ايجابية لرأس المال البشري في المؤسسة، لعنصر امتلاك المعرفة ، الخبرة العملية، القدرة على الابتكار والمهارة، فرق العمل، حيث بلغت المتوسطات الحسابية العامة لكل الفقرات الخاصة بكل عنصر على التوالي 2.9254 ، 3.0497 ، 3.0661 ، 2.5373.

- توجد مؤشرات ايجابية لرأس المال الهيكلي في المؤسسة فيما يتعلق بالعمليات الإدارية بمتوسط حسابي عام يساوي 2.53233، وكذا السياسات والإجراءات بمتوسط حسابي يساوي 2.55225، ومؤشرات سلبية فيما يتعلق بنظم المعلومات وقواعد البيانات بمتوسط حسابي عام يساوي 2.46766، البرامج بمتوسط حسابي عام يساوي 2.34628، والهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي عام يساوي 2.3433.

- توجد مؤشرات ايجابية لرأس المال الزبوني في المؤسسة من العلاقة مع الموردين بمتوسط حسابي عام يساوي 2.55225 ومؤشرات سلبية لرأس المال الزبوني فيما يتعلق بالعلاقة مع الزبائن بمتوسط حسابي عام بلغ 2.46518.

#### خاتمة:

من خلال التحليل والتقييم الذي قدمناه في البحث حول واقع رأس المال الفكري في مؤسسة عتاد الاشغال العمومية- وحدة المضاعط والرصاصات- ، تبين أن اهتمام المؤسسة برأس المال الفكري فيها غير كاف ، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- لا توجد تسهيلات كافية ولا أجور جيدة ولا حوافز من شأنها جذب واستقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات من خارج المؤسسة ؛

- لا يوجد نظام تحفيز كفؤ من شأنه تشجيع المنافسة بين الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية الذي يقتصر فقط على الترقية، كما أن البرنامج التكويني لهم يعتمد على ميزانية محددة ووقت زمني ثابت؛

- عدم اعتماد المؤسسة على أساليب ووسائل تعمل على استخراج المعرفة الكامنة في عقول موظفيها؛

- لا تسعى إدارة المؤسسة إلى الاحتفاظ بكفاءاتها لا عبر الحوافز ولا من خلال نظام الأجور ، كما أن المكانة الوظيفية لموظفيها تعتمد بشكل كبير على أقدميتهم في العمل؛

- عدم تطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات وكذا الهيكل التنظيمي في المؤسسة بشكل مستمر، ما يؤدي الى عدم مواكبة التطورات الجديدة في البيئة المحيطة ؛

- عدم اهتمام المؤسسة بالمحافظة على الزبائن، فلا يوجد تركيز كاف على حاجاتهم ورغباتهم بما يضمن تصنيع منتجات متطورة تفوق توقعاتهم .

على ضوء ما أمكننا التوصل إليه من نتائج، نقدم مجموعة من الاقتراحات التي نعتقد أنها تؤدي إلى تثمين رأس

المال الفكري أكثر في المؤسسة أهمها :

- ضرورة تحسين الرواتب والمحفزات والبحث عن المهارات النادرة وتقديم كافة التسهيلات اللازمة لتوظيفها؛

- البحث عن أفضل الأساليب والوسائل لتنشيط وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار، من خلال التكوين الجيد المبني على تحديد صحيح للاحتياجات التدريبية وبرمجته كلما كانت هناك حاجة إليه، وكذا مكافأة المبدعين ماليا

ومعنويا ما يبعث روح المنافسة بين الموظفين؛

- الاهتمام باستخراج الطاقات الكامنة لدى موظفيها من خلال العصف الذهني وتنظيم اجتماعات ودية بين الموظفين؛

- تطوير نظم المعلومات المستخدمة في المؤسسة لتسهيل انتقال المعلومة من اجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكذا تطوير البرامج المساعدة على تطوير مهارة الموظفين وتحديث المعرفة لديهم؛

- ضرورة تصميم هيكل تنظيمي يحدد مهام كل موظف في المؤسسة ويمنع الازدواجية في العمل، والعمل على تحديثه بما يتناسب والتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية لتحقيق تقدم في المؤسسة في الوقت المناسب؛

- وعلى المؤسسة بالتأكيد السعي باستمرار لتحسين منتجاتها والمحافظة على علاقات طويلة المدى مع الزبائن، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم عند تصميم وإنتاج منتجاتها.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية :

- 1- حسين عجلان حسن ، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 123، 134 ، 135 ، 299 ، 300.
- 2- آيت زيان كمال، عدوكة لخضر، عدوكة بوقلي زهرة ، بن اعبيزة دحو، إشكالية قياس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13 / 14 ديسمبر، 2011، ص. 04.
- 3- ناظم جواد، ندى إسماعيل، تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، مداخلة علمية ، جامعة بغداد، ص 131، 132
- 4- نعيمة يجياوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - دراسة تحليلية-، جامعة الحاج لخضر باتنة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 13 / 2015، ص. 154، 155.
- 5- محمود علي الروسان، محمود العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية ( دراسة ميدانية)، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا ، الأردن ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26 - العدد الثاني 2010، ص. 44.
- 6- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 162، 163.
- 7- حباينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، 2012/2011، ص. 120
- 8- فرحاتي لويزة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة -باتنة- ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2016/2015، ص. 73.
- 9- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة ( المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص ص . 294-296.

10- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، يوليو 2011، ص. 27 .

11- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر- الواقع والمأمول- ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد 12 ، جوان ، 2014، ص. 38.

المراجع باللغة الاجنبية:

12-Mariya Anatolievna Molodchik, Elena Anatolievna Shakina, Anna Andreevna Bykova, Intellectual Capital Transformation Evaluating Model", Journal of Intellectual Capital, emerald group publishing limited, 19/9/2012,p.03.

13-Artur Pazdzior, Maria Pazdzior, Measurement of intellectual capital in a company, management, knowledge and learning, international conference, Poland, 2012, p.844.

14- / Abhijit Talukdar, What is Intellectual Capital?, And why it should be measured, Attainix Consulting, 2008, p.1.

15-www.enmtp/com, 2017.