

إدارة رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية-  
- دراسة تحليلية قياسية بالنموذج VAR-

ط.د بن حكوم علي<sup>1</sup>

د. بدري عبد المجيد<sup>2</sup>

**Abstract :**

This paper deals with the management of intellectual capital as an essential economic resource to improve the performance of the organisation, This is because the strength of the economy today is measured by the quality efficiency and good use of human cadres, given the many positive roles that are supposed to result from the good management of this resource, In this research, we have shown his role in improving the performance of the economic institution , For this reason, this research has been divided into three main sections, the first of which dealt with concepts and basic concepts of intellectual capital by listing the most important definitions related to it and highlighting its importance to the organisation, as well as various mechanisms and methods adopted to build and revitalise or activate it , As for the second section, we assigned to the dependent variable the performance of the institution, starting with the definition of it and its levels, and then referring to the various criteria adopted in its évaluation, and to the list of a number of entries aimed at improving and activating it, The third section was devoted to the field study, trying to drop the theoretical study on the practical reality of the National Channel Organisation (ENAC) in Ghardaia, In this research, we have found out the extent to which the intellectual capital of the organization is related to the level of its performance, which requires maximizing the utilisation of intellectual assets as a strategic resource to improve performance and to generate economic growth in general .

**المخلص:**

تناولت هذه الورقة البحثية إدارة رأس المال الفكري باعتباره موردا اقتصاديا أساسيا لتحسين أداء المؤسسة، ذلك لأن قوة الاقتصاد اليوم تقاس بنوعية الكوادر البشرية وكفاءتها وحسن استخدامها، ونظرا لتعدد الأدوار الإيجابية التي يفترض أن تنتج من حسن إدارة هذا المورد، فلقد عمدنا في بحثنا هذا إلى تبيان دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ولأجل ذلك تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة أقسام رئيسية تطرقنا في الأول منها إلى مفاهيم ومنطلقات أساسية عن رأس المال الفكري من خلال سرد أهم التعريفات المتعلقة به مع إبراز أهميته بالنسبة للمنظمة، وكذا مختلف الآليات والطرق المعتمدة لبناءه وتنشيطه أو تفعيله، أما القسم الثاني فقد خصصناه للمتغير التابع أداء المؤسسة، إبتداء من التعريف به وبمستوياته، ثم الإشارة إلى مختلف المعايير المعتمدة في تقييمه، وصولا إلى سرد جملة من المداخل الهادفة إلى تحسينه وتفعيله، أما القسم الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية محاولين بذلك إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي للمؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC) بغرداية، وقد تبين لنا من خلال هذا البحث مدى ارتباط ودرجة تأثير رأس المال الفكري للمنظمة بمستوى أدائها، الأمر الذي يستدعي العمل على تعظيم الاستفادة من الأصول الفكرية باعتبارها موردا استراتيجيا داعما لتحسين الأداء ولإحداث النمو الاقتصادي بشكل عام .

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية، رأس المال الفكري، أداء المؤسسة

<sup>1</sup> جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر . Email: hatem01.ali@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة سعيدة، الجزائر . Email: prof\_badrimajed@yahoo.fr

## مقدمة :

تشهد منظمات الأعمال في وقتنا الراهن العديد من التغيرات المتلاحقة، حيث أصبحت تعيش في عصر الإقتصاد القائم على المعرفة، والذي يتميز بانتشار ظاهرة العولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات، الأمر الذي دفع الكثير من العلماء والمفكرين إلى البحث عن مداخل حديثة واستراتيجيات جديدة للتعامل والتكيف مع تلك المتغيرات والتحديات .

وفي ظل هذه الصورة يرى الكثير من المخططين الإستراتيجيين والقادة الإداريين على مستوى المنظمات في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، أنه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا أن ينبغي أن يوجه الإهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء وإزدهار المنظمات والمجتمعات، هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمرا مطلوباً خصوصاً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية، ويذهب هؤلاء المخططون إلى أبعد من ذلك فيؤكدون على أن النظرة الإستراتيجية إلى تلك الفئة يجب أن تتحول بحيث ينظر إليها بإعتبارها أحد مصادر الإستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها وتصديرها في إطار ما يسمى "برأس المال الفكري" .

وفي ضوء ذلك فقد تغيرت أساليب تطوير الأداء في المنظمات، فبعد أن كانت تركز على الجانب التنظيمي أو المادي للعملية الإدارية، الأمر الذي كان يفقدها روحها أو طابعها الإنساني ويؤدي إلى إصابة العمال بالإحباط والمستهلكين بالسخط، أصبحت تلك الأساليب تركز على الجانب الإنساني للعملية الإدارية بمفهومه العملي وما يتضمنه من عناصر القيادة الفعالة وتمكين العاملين والإهتمام برأس المال الفكري، باعتباره مورداً إقتصادياً مهم ويمثل أهم أشكال رأس المال، بل ويفوق في أهميته كل من رأس المال النقدي ورأس المال المادي في تحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة، ومن ثم الإسهام في تطوير الأداء ورفع القدرة التنافسية التي تمكن المنظمة من التميز في عصر يتسم بالعولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة .

إذن وبالرجوع إلى واقع مؤسساتنا الجزائرية ونظراً لأهمية هذا المورد، فلقد قمنا بإسقاط هذه الدراسة على واحدة من المؤسسات العاملة في المجال الإنتاجي، وبالتالي فبحثنا هذا يحاول الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للقنوات بغرداية ؟

**فرضيات البحث:** بناء على إشكالية البحث أعلاه، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف إختبار صحتها والتحقق منها ميدانياً :

\***الفرضية الأولى :** توجد علاقة بين إدارة رأس المال الفكري و أداء المؤسسة الوطنية للقنوات بغرداية .

\***الفرضية الثانية:** هناك تأثير ذا دلالة إحصائية لإدارة رأس المال الفكري على أداء المؤسسة محل الدراسة

\***الفرضية الثالثة :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحسين أداء المؤسسة، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال (المؤهل العلمي - الخبرة في الوظيفة الحالية - مجال العمل في المؤسسة) .

- **أهداف البحث** : على ضوء ما سبق يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- إبراز مفهوم رأس المال الفكري و أهميته بالنسبة للمنظمات .
- 2- تحديد آليات بناء رأس المال الفكري للمنظمة ، وكذا مختلف طرق تنشيطه و تنميته .
- 3- التعرف على مفهوم الأداء و مستوياته .
- 4- الوقوف على مدى تأثير إدارة رأس المال الفكري في أداء المؤسسة محل الدراسة .

### 1- رأس المال الفكري، مفاهيم و منطلقات أساسية :

تمثل المعرفة في العصر الحالي عاملا مهما يساعدا المنظمات على الرفع من مستوى أدائها وامتلاكها للقدرات التنافسية، وعليه فالمنظمات الناجحة تسعى دائما نحو امتلاك المعرفة، وإدارتها بشكل جيد ، وينتج عن هذه العملية ما يعرف بـ " رأس المال الفكري " .

### 1-1- تعريف رأس المال الفكري وأهميته بالنسبة للمنظمات :

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة، حيث تجلى في أدبيات إدارة الأعمال بداية التسعينيات من القرن الماضي(1)، وتزايد الإهتمام به مطلع القرن الحالي باعتباره الأساس الذي يتم الإرتكاز عليه لخلق قيمة مضافة للمنظمة وتحقيق أداء عال و متميز لها، ويعد (Ralph stayer) مدير شركة (Johnson ville) للأطعمة أول من أطلق عبارة "رأس المال الفكري" وذلك عام 1990، حيث قال: في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية، أهم موجودات الشركة، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركة والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات (2).

ولقد تعددت تعريفات الباحثين والمفكرين لرأس المال الفكري، حيث يرى (دروكر 1990) أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى، وتعرفه منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (1999) على أنه القيمة الإقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة ما: رأس مال تنظيمي (هيكلي) (3) ورأس مال بشري، وتجدر الإشارة هنا إلى أن البعض يرى بأن رأس المال الفكري هو مفهوم مطابق للأرصدة غير المنظورة فقط وبالتالي يستبعدون رأس المال الهيكلي؛ أما يحضيه سمالي (2004) فيعرفه على أنه: القدرة العقلية التي يمتلكها عدد من الأفراد بالإضافة إلى المهارات والخبرات التي تجعلهم قادرين على توليد الأفكار وتطويرها بما يضمن للمنظمة امتلاك الميزة التنافسية(4)؛ وتحليل الرؤى السالفة الذكر وغيرها حول تعريف رأس المال الفكري، يمكن استنتاج الآتي :

- هناك تركيز على ارتباط رأس المال الفكري بالمعرفة البشرية التي يمكن تحويلها إلى قيمة .

- رأس المال الفكري في الغالب يتكون من :- رأس مال بشري : وهي المعرفة المرتبطة بذات الفرد ونقصد بذلك: المهارات والتدريب والتعلم والخبرات التي تتمتع بها القوى العاملة؛ وأصول فكرية : براءات الإختراع والأنظمة التكنولوجية وأنظمة البحث والتطوير، وحتى العلاقات التي تحظى بها المنظمة مع العملاء والموردين (خارجي).

-هناك شبه اتفاق على أن امتلاك المنظمة لأفراد ذوي مهارات متميزة يؤدي إلى رفع قيمتها السوقية ، كما أن هناك إنطلاق من النظرة البرغماتية للمهارات والخبرات والمعارف، بمعنى أن المعارف التي لا تعود بفوائد إقتصادية لا تعد معارف متميزة ولا تعتبر رأس مال فكري للمنظمة .

- هناك تسميات عديدة لرأس المال الفكري منها: رأس المال البشري، رأس المال المعرفي، رأس المال اللامادي، وكل هذه التسميات يقابلها رأس المال المادي وعليه يمكن توضيح الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري من خلال الجدول التالي :

**جدول رقم (01) : الفرق بين رأس المادي و رأس المال الفكري**

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي - ملموس	غير مادي و غير ملموس
موقع التواجد	البيئة الداخلية للمنظمة	في عقول الأفراد العاملين
الديمومة	وقتي	مستمر
الإستعمال	ينقص بالاستعمال و يهتك	يتزايد بالإستعمال-الإبتكار والإبداع
الطبيعة	نقدي - كمي	قيمة نوعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل

المصدر (بتصرف) : سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان 2007

وعلى ضوء ما سبق، فإنه يمكننا تعريف رأس المال الفكري : بأنه عبارة عن ما تمتلكه المنظمة والعاملين بها من أصول فكرية وقدرات معرفية متميزة ، بحيث تعمل المؤسسة على توظيفها من خلال سياسات وبرامج وأنظمة من شأنها وضع تلك المعرفة والأفكار الجديدة قيد التنفيذ بهدف الرفع من أدائها وتقديم منتجات وخدمات متميزة للزبائن .

وأما عن أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للمنظمة فتتجلى من كونه موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا للمنظمة، وبالتالي فالإهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة، ولعل من أهم ما نستدل به على الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري، خصوصا في وقتنا الراهن بعض الإحصائيات الحديثة، إذ تبين من دراسة الوضع المالي لشركة IBM وشركة ميكروسوفت أن القيمة السوقية للشركتين سنة 2000 على التوالي وصلت إلى 70.7 و85.5 بليون دولار في حين كانت القيمة الدفترية 16.7 و9.3 بليون دولار، إذ يرى العديد من الباحثين أن الفرق بين القيمتين يرجع إلى رأس مالها الفكري، كما جاء في استطلاع قامت به مؤسسة CICA أن رؤساء أكبر 300 شركة كندية و500 شركة أمريكية يعتقدون بأن الأصول غير الملموسة كالمعرفة والخبرات التي تمتلكها المنظمات هي العامل الرئيسي للنجاح في العصر الحالي (5) ، إضافة لكل ذلك فقد أكد العديد من الباحثين أن الفشل في فهم عملية خلق القيمة وإهمال رأس المال الفكري قد يؤدي إلى سلسلة من الخسائر أبرزها التخصيص غير الكفاء للموارد وعدم القدرة على تحديد القدرات والاستشراف المستقبلي .

## 1-2- آليات بناء رأس المال الفكري(6):

يمكن تشخيص آليات بناء رأس المال الفكري من خلال آليتين أساسيتين هما : آلية الاستقطاب، وآلية الصناعة، كما يلي :

**1-2-1- استقطاب رأس المال الفكري :** فرضت العولمة حرية انتقال رأس المادي والبشري فضلا عن المعلومات والتقنية، دون أن تكون هناك أي قيود تحد من هذه الحرية، مما ساهم في تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تدر أرباحا تفوق أرباح القطاعات الإنتاجية الأخرى، وأصبحت الأفكار والمعرفة أساس القوة الاقتصادية والبديل الذي يتفوق على المصادر الطبيعية ، ولما كان إنتاج المعرفة مرتكزا على العنصر البشري فقد احتل هذا الأخير قمة الأولويات في البحث والاهتمام من خلال الطرح والإلمام ضمن مفهوم الترابط والانسجام كونه عاملا لإنتاج المعرفة من جهة وهو نتاج لها من جهة أخرى، لا سيما بعد تنامي إدراك المنظمات بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة نحو اعتبارها عاملا مهما للنجاح، مما يستلزم على المنظمات تبني إستراتيجيات واضحة لاستقطاب القدرات العقلية ومنها :

- شراء العقول من السوق : وذلك بتكوين لجان متخصصة تعمل على متابعة العقول الناذرة لغرض جذبها واستقطابها بهدف زيادة الرصيد المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار .

- مراجعة منظمات المعرفة والتعلم : تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس ، معاهد ، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم .

- شجرة الكفايات(7): وهي إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة، من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني .

## 1-2-2- صناعة رأس المال الفكري : ومن الإستراتيجيات المتعلقة بذلك نجد :

أ- خريطة المعرفة : وهي خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة التي توجد في المنظمة، وبالتالي التركيز على المعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية والإستثمار فيها .

ب- بناء الأنسجة الفكرية : وهو تشكيل فرقي تشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها، مما ينتج عن ذلك توليد لمعرفة جديدة .

ج- القيادة الذكية : إذ يتطلب ويستدعي صنع المعرفة والتعامل مع أصحابها قيادة ذكية ترعى وتشرف وتشجع على ذلك من خلال أسس وطرق تعمل على تنشيط رأس المال الفكري و تطويره . وهذا ما سنتطرق له بالتفصيل في العنصر الموالي .

## 1-3- مؤشرات و أساليب قياس رأس المال الفكري :

تفيد عملية قياس وتقييم رأس المال الفكري في ربط المعرفة بالأداء وتحديد دور وتأثير مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية(8)، وتكمن أهمية قياسه في الحكم على قيمة وفاعلية الاستثمارات فيه لأن الشيء الذي لا يقاس يصعب إدارته، وهناك العديد من المؤشرات التي تسمح بقياس وتقييم رأس المال الفكري

في المنظمات أهمها: عدد المنتجات الجديدة- عدد الزبائن الجدد- الحصة السوقية- الريادة في الصناعة - وأخيرا الإيرادات والأرباح .

ولقد تعددت الأساليب التي حاولت أن تقيس رأس المال الفكري ، والتي سنقتصر على إستعراض أهمها :  
**1-3-1- الأسلوب المباشر لقياس رأس المال الفكري(9):** يعتمد هذا الأسلوب على قياس قيمة رأس المال الفكري من خلال تحديد العناصر المتعددة، وعند تحديد هذه العناصر بدقة يمكن تقييمها بصورة مباشرة، ويركز هذا الأسلوب على الأصول السوقية مثل الأصول غير الملموسة كرضا العملاء والأصول التكنولوجية كالمعارف والأصول البشرية مثل التعليم و التدريب والأصول الهيكلية مثل نظم المعلومات، وعندما يتم قياس هذه الأصول يمكن اشتقاق القيمة الإجمالية لرأس المال الفكري في المنظمة .

**1-3-2- بطاقة الأداء المتوازن(10):** قدم KAPLAN & NORTON سنة 1997 مدخل لنموذج يقترب من مفهوم رأس المال الفكري والذي أطلق عليه نظام مقاييس الأداء المتوازن ، وهو متعدد الأبعاد ويعمل ضمن سلسلة متكاملة ومتعاضدة لتكوين القيمة الحقيقية المضافة لرأس المال الفكري، وبالتالي هو يسعى لتحقيق التوازن بين أربعة توجهات :

-البعد المالي: ويضم عددا من المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمنظمة، ومنها: معدل العائد على الإستثمار، صافي القيمة الحالية ....

-بعد العملاء: ويعبر عن رضا العملاء، ويضم عددا من المقاييس التي تعبر عن رضا العملاء: معدل نمو المبيعات، معدل النمو في عدد العملاء، معدل النمو في توسيع وتعميق العلاقات التبادلية مع العملاء ...  
-بعد العمليات الداخلية: ويضم عددا من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة والتي من شأنها أن تنعكس على درجة رضا العملاء والأداء المالي ومنها: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية، معدلات الإنتاج المعيب ، معدل إنتاجية العمالة ، النمو في وسائل تحسين العمليات ومستوى الجودة ...  
-بعد التعلم والنمو: ويضم عددا من المقاييس المتعلقة بعناصر البنية التحتية والتمثلة في الأفراد ودرجة رضاهم وولائهم وإنتاجيتهم، ونظم المعلومات، وأخيرا ما تمتلكه المنشأة من نظم للتحفيز وتحقيق المساواة بين الموظفين في المنشأة .

**1-3-3- أسلوب الاستبعاد(11):** يتمثل هدف أسلوب الاستبعاد في تقييم رأس المال الفكري في قياس التأثيرات الاقتصادية للمعرفة، ويقوم على استبعاد الدخل المتوقع من الأصول المالية والأصول الملموسة، وبالتالي الإبقاء فقط على الأصل غير الملموس وهو الأصل المعرفي، ويتم التوصل إلى هذا الأسلوب بتطبيق القيمة المضافة الاقتصادية التي تمثل التكلفة الحقيقية لرأس المال، والتي حسابها باستبعاد جميع التكاليف الاقتصادية من الإيراد للوصول إلى القيمة المتبقية وهي رأس المال الفكري .

## 2- أداء المؤسسة :

حظي موضوع الأداء باهتمام ودراسة كبيرين من قبل الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد على حد سواء، ذلك لأنه يشكل مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية .

## 2-1 تعريف الأداء و أنواعه :

- **تعريف الأداء** : يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد والتعريف الدقيق بشكل متفق عليه، ويرجع ذلك لتباين وجهات الباحثين وهذا باعتبار أن الأداء في الحقيقة يكتسي صفات متغيرة تحول دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها، ولذلك وردت في شأنه عدة تعريفات، نذكر منها :

- **الأداء** عبارة عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل(12)؛ وعرف كذلك على أنه: إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، إذ تمثل الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفعالية فتتعلق بإنجاز الأهداف المرغوب فيها(13)، لذلك تم اعتبار الأداء مفهوما يعكس كلا من الأهداف والوسائل (أو الموارد) اللازمة لتحقيقها(14)، أي أن الكفاءة والفعالية يشكلان البعدان الرئيسيان لمفهوم الأداء وهذا باتفاق الكثير من الباحثين؛ أما Philip Lorrino فقدم تعريفا يتجاوز تلك التقليدية، عندما ركز في تعريفه للأداء على رؤية مختلفة تماما تنص على أن الأداء هو **حكم (judgement)** على العلاقة بين الموارد المستهلكة في نشاط معين وعبر عنها بالتكلفة، والحد الذي يمكن لذلك النشاط أن يبلغه في إرضاء حاجات المستهلكين وعبر عنها بالقيمة، واستنادا على هذا وحسب "لورينو" نتمكن من فهم جميع العلاقات سواء كانت في المجال التسويقي ونقصد بها علاقة (جودة-سعر) أو العلاقة (كفاءة- فعالية) أو العلاقة (قيمة- تكلفة) (15).

**مستويات الأداء** : توجد ثلاث مستويات للأداء هي :

أ- **الأداء العام** : أي الأداء العام للدولة أو أي قطاع من قطاعات الإنتاج الأخرى .

ب- **الأداء المؤسسي** : ويتضمن أداء المؤسسة بشكل عام أو أي وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي ويشمل(16): الأداء الاستثنائي : الذي يبين تفوق المؤسسة ضمن الصناعة (القطاع) ، أي تفوق المؤسسة في أدائها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال امتلاكها لاستثمارات ناجحة، وكفاءات بشرية غير سهلة التقليد (رأس مال فكري) وكذلك ازدهار وضعها المالي؛ الأداء البارز : ويكون بامتلاك المؤسسة لإطارات وكفاءات ذات تحفيز عال، وكذا وضع مالي مزدهر بالإضافة إلى حصول المؤسسة على عقود عمل كبيرة (استثمارات وتوسع في النشاط)، وبامتلاكها لطاقات بشرية مؤهلة تمكنها من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية؛ الأداء الجيد والجيد جدا: ويتم التمييز بينهما عن طريق الوضع المالي بين ما هو جيد وما هو غير مستقر؛ الأداء المعتدل: ويكون ذلك عندما تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر البشرية كما أن المؤسسة تعاني صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها وضمان البقاء والنمو؛ الأداء الضعيف: وما يميزه هو مواجهة المؤسسة لمشاكل خطيرة في الجوانب المالية وكذا وجود صعوبات في استطاعة الأفراد المؤهلين؛ الأداء المتأزم: وهو أداء غير كفؤ تماما، نتيجة لعدم كفاءة الأفراد وكذلك وجود انحرافات أو وجود فجوة بين ما تم التخطيط له وبين الانجاز الفعلي كما أن هذا الوضع يسبب مشاكل في مجالات عمل المؤسسة.

- ج- الأداء الفردي : أي أداء كل فرد من العاملين، ويستعمل في تقييمه جملة من المعايير والمؤشرات .
- 2-2- معايير تقييم الأداء: يراد بتقييم الأداء: مجموع التقنيات المراقبة المستعملة للتأكد من تطابق النتائج المحققة داخل المؤسسة مع الأهداف المحددة ثم تطبيق المكافآت والعقوبات إذا اختلفت النتائج مع الأهداف(17)، كما لا تتوقف عند هذا الحد بل تتعداه إلى إيضاح مسبباته وكذا اتخاذ الخطوات الكفيلة لمعالجة الوضع وتصحيح الانحرافات؛ ولقد تعددت المعايير الموضوعة لتقييم الأداء والتي يمكن حصرها في المجموعات الرئيسية التالية :  
- المجموعة الأولى : معايير الربحية : وهي من أكثر المعايير استخداماً ، وهي تمثل مجموعة النسب التي تقاس من خلالها ربحية المؤسسة وكفاءتها التشغيلية(18)، ويندرج ضمنها : معدل العائد على الاستثمار ، هامش الربح، معدل دوران رأس المال المستثمر ....
- المجموعة الثانية : معايير الأداء الاستراتيجي : وتشتمل على الكفاءة ، الفعالية و الإنتاجية .
- المجموعة الثالثة : معايير الإنتاج : يتم التركيز في هذه المجموعة على المعايير التالية: نسبة استغلال الطاقة المتاحة، نسبة التكاليف المتغيرة إلى الإنتاج، نسبة تحقق الخطة الإنتاجية ...
- المجموعة الرابعة: معايير القيمة المضافة: وتضم القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة (19)  
كما تتضمن عملية تقييم الأداء تكوين مقاييس أو مؤشرات تساعد في دراسة نشاط المؤسسة ككل وكذا بيان الكيفية التي تمكنها من تحقيق الأهداف، حيث وإلى جانب المقاييس التقليدية (العائد على الإستثمار ..)، ظهرت مقاييس أخرى متطورة (غير مالية) أشهرها: نموذج سلسلة القيمة، الأسلوب المقارن، بطاقة الأداء المتوازن ..

## 2-3 مداخل تحسين الأداء :

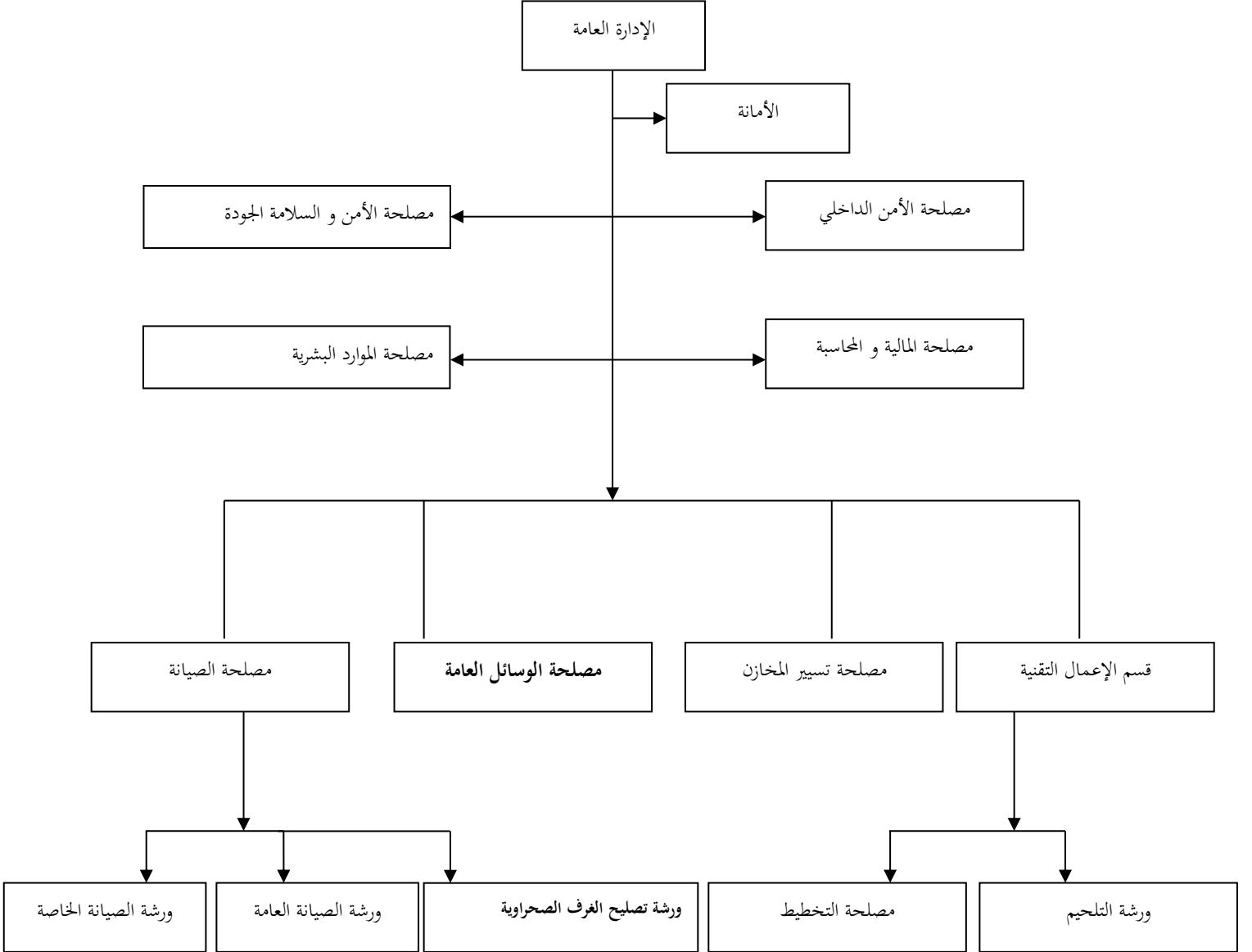
- 2-3-1- الإدارة الإستراتيجية: إن الأداء والإستراتيجية هما مفهومان مرتبطان ومتكاملان، إذ أن نجاح الأول يعتمد على نجاح الثاني، فالأداء ما هو إلا نتيجة اختبار فعلي وواقعي لمصادقية الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة والموضحة لأبعاد وحالات تكيف المؤسسة مع بيئتها كما أن نجاح الأداء يعتمد على مدى كفاءة المؤسسة وقدرتها على إعداد الاستراتيجيات المناسبة وكذا التنفيذ الجيد لها (20)،
- 2-3-2- الإبداع: وحتى تتمكن المؤسسة من تقليل المخاطر والمتاعب التي تواجهها، وكذا تحقيق التميز في مجال نشاطها، فإنها تحتاج إلى بيئة إبداعية تضمن من خلالها الوصول إلى كل ما هو جديد بحيث يعمل على تحسين أدائها وتحقيق جودة شاملة لمنتجاتها وأسعار تنافسية تعظم أرباحها (21).
- 2-3-3 - الجودة : فعندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق الجودة فإن ذلك سيؤدي بها إلى تحسين أدائها ، وذلك من خلال(22): التخطيط الاستراتيجي للجودة، خدمة العملاء وأشباع حاجاتهم، إعداد فرق العمل لتحسين الجودة، التحسين المستمر في معدل الأداء والإنتاجية ...

## 3- الدراسة الميدانية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC بغرداية:

- 3-3-1 - التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: المؤسسة الوطنية للقنوات فرع من فروع شركة سوناطراك، أنشأ منها فرع في المنطقة الصناعية ببلدية بنورة ولاية غرداية سنة 1977، بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01، تبلغ



مساحته حوالي 27 هكتار، يتكون من عدة مصالح إدارية وكذا ورشات مهنية يتمثل نشاطه الرئيسي في: القيام بعمليات التصليح والتلحيم من أجل إمداد المشاريع بمختلف المستلزمات المتعلقة بالأنابيب وغيرها، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لهذا الفرع :



3-2- نتائج الدراسة الميدانية: تمحورت الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل أثر إدارة رأس المال الفكري على أداء المؤسسة الصناعية ENAC، وهذا من وجهة نظر العاملين بها .

3-2-1 النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة : نلخصها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (02) : خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	81.3%
	أنثى	18.7%
المؤهل العلمي	ثانوي	46.9%
	جامعي	37.5%
	اخرى	15.6%
العمر	اقل من 25	0%
	من 25-30 سنة	68.8%
	اكثر من 35	31.2%
طبيعة العمل	اداري	59.4%
	تقني	40.6%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	34.4%
	من 5-10 سنوات	34.4%
	اكثر من 10 سنوات	31.2%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن فئة الذكور (81.3%) أكثر من فئة الإناث (18.7%)، حيث تعتمد مؤسسة ENAC على الذكور في المؤسسة لأن جل الأعمال والنشاطات التي تقوم بها تتناسب أكثر فئة الذكور لما فيها من مخاطر مشقة و عليه تؤثر بصفة آلية على نسبة أداء المورد البشري، كما نلاحظ أن اغلبيه أفراد العينة هم ذوو مستوى ثانوي بنسبة 47% في حين بلغت فئة الجامعيين نسبة 37%، أما الفئات الأخرى فبلغت نسبة 16%، وتفسير ذلك يرجع لتغلب الطابع المهني على نشاط المؤسسة، أما فيما يتعلق بمتغير السن لأفراد عينة الدراسة نجد أن العمال الذي يتراوح سنهم من 25 إلى 30 سنة هم الفئة الأكثر تمثيلاً بنسبة 69% وهذا راجع لسياسة التوظيف الأخيرة التي أنتهجتها الشركة ، و يظهر من توزيع النسب المتعلقة بعدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 34.4% خبرتهم أقل من 5 سنوات، هي النسبة ذاتها بالنسبة للعمال الذين خبرتهم ما بين 5 إلى 10 سنوات، أما الباقي والذين يمثلون خبرة أكثر من 10 سنوات كانوا بنسبة 31.2%، مما يمكننا بالقول أن العناصر يتميزون بخبرة لا بأس بها .

اختبار ثبات الاستبيان بطريقة "ألفا كرو نباخ" (Cronbach's Alpha) :

جدول رقم (03) : ألفا كرونباخ

عدد العبارات N	ألفا كرونباخ
25	0.85

من الجدول يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع يساوي 0.85 أي تقريبا من الواحد أي أن هناك ثبات في أداة القياس .

3-2-2- النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان : لقياس درجة الموافقة حول قياس أثر الرأس مال الفكري على أداء مؤسسة ENAC، تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحاورين . والجدول رقم (04): مقياس " لكرت" الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالب.

الجدول رقم (05): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

موافق بشدة	من 4,2- 5
موافق	من 3,4- 4,2
محايد	من 2,6- 3,4
معارض	من 1,8- 2,6
معارض بشدة	من 1- 1,8

المصدر : من إعداد الطالب

أ - النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الأول الخاص برأس المال الفكري :

جدول رقم (06) متوسطات وانحرافات للمحور الأول الخاص برأس المال الفكري

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول
محايد	1.18	3.37	يتوفر لدى عمال المؤسسة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه
محايد	1.18	2.90	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب
محايد	1.19	2.75	تمتلك المؤسسة عدد كامل من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل

محايد	0.99	3.28	تسعى المؤسسة إلى تبني الطرق وأساليب واستراتيجيات كفيلة بتطوير كفاءة العاملين
موافق	1.13	3.46	تحرص المؤسسة على استقطاب وتوظيف الكفاءات والخبرات
محايد	1.20	2.96	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في المؤسسة فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات
معارض	0.92	2.28	تتبنى المؤسسة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل
محايد	0.94	2.62	تقوم المؤسسة بتنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الابداعية للعاملين
محايد	1.06	3.31	تعمل المؤسسة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الابداعية
محايد	0.85	2.68	تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الابداع والمبادرة
محايد	0.96	2.96	توفر المؤسسة الموارد الكافية والنشاطات المخصصة للتدريب وتطوير مهارات وكفاءات العاملين فيها
محايد	0.94	3.37	تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب اللازمة على التكنولوجيا الحديثة والتعامل معها
محايد	1.04	2.75	تكرس المؤسسة الكثير من الوقت والجهد من أجل تطوير المعرفة والمهارة للموظفين
موافق	3.87	3.68	توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الابداع والتميز لدى العمال
محايد	0.69	3.03	متوسط والانحراف العام لمحور رأس المال الفكري

### من إعداد الطالب : اعتمادا على برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس أثر رأس المال الفكري على أداء مؤسسة ENAC، تراوحت ما بين 2.28 و 3.68 لتبلغ النتيجة في الأخير 3.03 بدرجة محايد حسب مقياس لكارث الخماسي، وبالرغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بينهم من حيث درجة الموافقة، فقد جاء في المرتبة الأولى "توفر المؤسسة نظم الحوافز والمكافآت وغيرها من البرامج التي تعزز الإبداع والتميز لدى العمال" حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.68، أما في المرتبة الأخيرة فقد كانت آخر عبارة نالت على متوسط حسابي هو 2.28 وكانت العبارة هي "تتبنى المؤسسة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل" مما يعني أن المؤسسة تشجع على الإبداع لكن لا تأخذ بعين

الاعتبار مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وفي الأخير يتضح أن إجابة الأفراد كانت بصفة محايدة، ويمكن تفسير ذلك أنه يوجد لا وعي لدى عينة الدراسة بمفاهيم رأس المال الفكري.

ب- النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثاني : أداء المؤسسة.

جدول رقم (07) : متوسطات وانحرافات للمحور الثاني الخاص بأداء المؤسسة.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني
محايد	1.06	3.03	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في المؤسسة بشكل يحقق الأداء المتميز في انجاز الأعمال
محايد	1.14	2.90	يتم مقارنة أداء العمليات الإدارية مع عمليات مماثلة في مؤسسات أخرى بهدف تحسين عمليات المنظمة في طريق أداء الأعمال
موافق	1.00	3.62	توضح المؤسسة أساليب العمل من اجل تحسين أدائها
محايد	1.01	3.15	تسهم سياسات المؤسسة في تسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية
محايد	1.07	3.06	تعتمد المؤسسة على سياسيات محددة للأداء وتتابع معالجة الاختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية
محايد	0.90	2.78	تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة إنشاء معرفة بصفة مستمرة
محايد	1.09	2.81	تشجع الشركة أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وتوفير المناخ المساعد للعمل
موافق بشدة	1.00	4.34	تحصيلك العلمي وخبراتك السابقة لها علاقة بعملك الحالي
محايد	1.03	3.37	مستوى أداء العاملين بالمؤسسة له علاقة بمستوى الخبرات والمعارف التي يمتلكونها
موافق	1.00	3.65	لا يتكرر وقوع العمال في نفس الأخطاء عند أداء مهامهم
موافق	0.59	4.18	برامج تدريب وتكوين العاملين تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة
محايد	0.63	3.35	المتوسط والانحراف العام لمحور الأداء

### من إعداد الطالب : اعتمادا على برنامج (SPSS)

نلاحظ من الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس متغير الأداء بالمؤسسة، تراوحت ما بين 2.78 و4.34 لتبلغ النتيجة في الأخير 3.35 بدرجة محايد حسب مقياس لكارث الخماسي، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي ب 4.34 للفقرة "تحصيلك العلمي وخبراتك السابقة لها علاقة بعملك الحالي" وأدنى متوسط حسابي كان ب2.78 للعبارة "تضمن سياسات وإجراءات العمل في المؤسسة إنشاء معرفة بصفة مستمرة" وإجمالاً هذه النتائج يمكن أن نقول عنها أنها تعكس حقيقة أن هناك لا وعي لدى المجموعة بثقافة الأداء ودورها الفعال في إنجاز المنظمة .

**3-2-3- نتائج اختبار صحة الفرض الأول:** والذي ينص على "توجد علاقة بين رأس المال الفكري وأداء المؤسسة" وقد تطلب اختبار صحة الفرض تطبيق اختبار معامل الارتباط بيرسون، ويوضح الجدول رقم (09) نتائج التحليل .

الجدول رقم (08): نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون والذي يوضح العلاقة بين رأسمال الفكري وأداء المؤسسة

#### Corrélations

		راسمال الفكري	الاداء
راسمال الفكري	Corrélation de Pearson	1	,595**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	32	32
الاداء	Corrélation de Pearson	,595**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	32	32

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

1- نلاحظ من النتائج الواردة في مصفوفة المعاملات أن : **Sig = 0.000** وهو اقل من 0.05 وهذا يدل على أن هناك ارتباط بين علامات الاداء و رأس المال الفكري ويساوي 0.595 مما يدل على صحة الفرضية

**3-2-4- اختبار صحة الفرضية الثانية :** والتي تنص على "هناك تأثير ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري

على أداء المؤسسة محل الدراسة **ENAC** ، حيث إعتدنا في ذلك على ما يلي :

نقبل الفرضية الصفرية H0 إذا كان مستوى المعنوية Sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05  
نرفض الفرضية الصفرية H0 اذا كان مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية 0.05

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,595 <sup>a</sup>	,354	,333	,51990

Valeurs prédites : (constantes), ورأس المال الفكري

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,703	,418		4,075	,000
1 ورأس المال الفكري	,546	,135	,595	4,058	,000

Variable dépendante : الاداء

يتضح من نتائج تحليل الاستبيان أن قيمة R تساوي 0.59 والتي تمثل العلاقة بين الرأس المال الفكري والأداء، وتوجد علاقة طردية متوسطة وفقا لقيمة R وبدلالة معامل التحديد R<sup>2</sup> والتي تساوي 0.35 والذي يشير إلى مساهمة عامل رأس المال الفكري في تحقيق حالة الأداء الجيد مع ثبات المتغيرات الأخرى وفقا لنظرية القرار الإحصائي مما يعني رفض الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لرأس المال الفكري على أداء المؤسسة ENAC ، ويؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000) وهي أقل من 0.05 النسبة المعتمدة لقبول الفرضية.

3- اختبار صحة الفرضية الثالثة: من خلال انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ENAC حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحسين أداء المؤسسة، ويرجع ذلك للسلمات الشخصية والوظيفية للعمال (المؤهل العلمي - الخبرة في الوظيفة الحالية - مجال العمل في المؤسسة)" والجدول الآتية توضح التالي :

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة تقدير أهمية الاداء وفقا للمؤهل العلمي

الاداء

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,775	2	,888	2,387	,110
Intra-groupes	10,786	29	,372		
Total	12,561	31			

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة تقدير أهمية الاداء وفقا للخبرة

الاداء

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,000	1	,000	,000	,992
Intra-groupes	12,561	30	,419		
Total	12,561	31			

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة تقدير أهمية الاداء وفقا لمجال العمل

الاداء

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,692	2	,346	,845	,440
Intra-groupes	11,869	29	,409		
Total	12,561	31			

#### من إعداد: الطالب اعتمادا على برنامج (SPSS)

يتضح من الجداول رقم : (09-10-11) أن هناك اختلافا بين متوسط المربعات للمجموعات الرئيسية للأداء مع المتغيرات الوظيفية، ويتضح أيضا أن قيم "F" المحسوبة لكل مجموعة رئيسية من ناحية الأداء على حدة جاءت متباينة، فكلها أنت غير معنوية (أكبر من 0.05)، لذا يمكن القول بأن هناك اختلافاً وفروقا ترجع لنوعية هذه المتغيرات وبناء على ذلك وفي ضوء التحليل السابق فإن النتائج تؤكد صحة الفرض الثالث الذي ينص على انه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحسين أداء المؤسسة، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال (المؤهل العلمي-الخبرة في الوظيفة- مجال العمل في المؤسسة)".



## خلاصة :

تبين لنا من خلال هذا البحث الأهمية التي يكتسبها رأس المال الفكري على مستوى المؤسسة، خصوصا في ظل الظروف والتحديات الراهنة، إذ أضحى ينظر إليه على أنه الثروة الحقيقية للمؤسسة ، بحيث تحقق من خلاله التميز والأداء الجيد، وفيما يلي نقدم ملخص النتائج التطبيقية المتوصل إليها وأيضا أهم التوصيات المقترحة على ضوء هذه النتائج :

- وجود علاقة ارتباط مقبولة وذات دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين رأس المال الفكري و أداء المؤسسة محل الدراسة؛

- وجود تأثير إيجابي ذا دلالة احصائية عند مستوى معنوي 0.05 لرأس المال الفكري على أداء المؤسسة محل الدراسة؛

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إستجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حول مستوى توفر متطلبات رأس المال الفكري وتحسين أداء المؤسسة، ويرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال (المؤهل العلمي-الخبرة في الوظيفة- مجال العمل في المؤسسة)".

وبناء على ذلك، نقدم بعض التوصيات التي يمكنها أن تساهم في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين أدائها والرفع من معدلات نموها كما يلي :

- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته وتطويره، وذلك باعتباره أصلا وموردا مهما تفوق أهميته الأصول المادية؛

- إنشاء بيئة عمل تشجع وتدعم عمليات الابداع والابتكار والاهتمام بوظيفة البحث والتطوير؛

- تشجيع بناء فرق العمل وافساح المجال للعاملين من أجل إبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تطوير و تحسين إجراءات العمل ؛

- وعلى المستوى العام (الحكومي) نوصي بضرورة استحداث هيئة رفيعة المستوى (وزارة) تعمل على تشجيع وتبني الأفكار الإبداعية والابتكارية، فضلا على استقطاب الكفاءات البشرية الجزائرية من الخارج .

## التهميش و المراجع :

1. الهاللي الشربيني، إدارة رأس المال الفكري وقياسه و تنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث، جامعة المنصورة مصر 2011 ، ص 20

2. مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية،مذكرة ماجستير ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011 ، ص 35

3. أي القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات وتشمل: الثقافة التنظيمية، النماذج التنظيمية، العمليات والإجراءات ..

4. يحضيه سمالي، التسيير الاستراتيجي لرأس مال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، 2004، ص 97

5. مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره ، ص 42-43

6. سعد علي العني، محمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 ص 264
7. فرحاتي لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2016/2015 ، ص 131
8. نعيمة يحيوي ، نجمة حرنان ، طرق و مؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال – دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، عدد 2015/13 ، جامعة باتنة ، ص 155
9. المرجع السابق ، ص 162
10. فرحاتي لويزة ، مرجع سبق ذكره ، ص 106
11. نعيمة يحيوي ، نجمة حرنان ، مرجع سبق ذكره ، ص 155
12. عبد الحلیم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2002 ص 160
13. علي عبد الستار، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط 1، 2005، ص 327
14. عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2015/2014 ص 45
15. مزغيش عبد الحلیم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2012/2011 ص 29
16. خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي ادريس ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 385
17. ناصر دادي عدون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 ، ص 20
18. علي عباس ، الرقابة الإدارية على المال والأعمال، مكتبة الرائد العالمية ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص 45
19. للمزيد أنظر : أحمد القطامين ، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات استراتيجية ، دار مجاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2002 ، ص 167
20. شيقارة هجيرة ، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 113
21. ابراهيمي شراف ، انعكاس استراتيجية الابتكار والتطوير على طبيعة نشاط وربحية المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة ، يومي 16 و 17 نوفمبر 2008 ، جامعة 8 ماي 1945 ، ص 28
22. فريد نجار ، إدارة الجودة الشاملة والانتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية الاسكندرية، 2007 ص 291 .