

ملتقى وطني: إدارة الرأس المال الفكري في المنظمات، الواقع والأفاق.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جامعة الجزائر3.

يوم 2019/11/28.

عنوان المداخلة: دور الرأس المال الفكري في تحسين أداء المنظمات.

محور المداخلة: المحور الرابع: علاقة إدارة الرأس المال الفكري بأداء المنظمات.

بوخاتم لخضر<sup>1</sup>، د. بوزار صافية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جامعة الجزائر3، مخبر الاقتصاد الرقمي الجزائري، الجزائر، [boukhatem.lakhdar@univ-alger3.dz](mailto:boukhatem.lakhdar@univ-alger3.dz)

<sup>2</sup>جامعة الجزائر3، الجزائر، [bouzar.safia@univ-alger3.dz](mailto:bouzar.safia@univ-alger3.dz)

**ملخص الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير ودور الرأس المال الفكري في الرفع وتحسين من مستوى أداء المنظمات، باعتباره واحد من أهم القدرات الاستراتيجية التي يتم الاعتماد عليها في سبيل تحقيق مجموعة الأهداف الاستراتيجية، ومن أجل معالجة هذه الدراسة والإجابة على مختلف الأسئلة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تبين من خلال هذه الدراسة أن جودة وقوة الأداء أصبحت تتحدد بقوة وجودة الرأس المال الفكري.

**الكلمات المفتاحية:** الرأس المال الفكري، الأداء، تحسين الأداء.

### Abstract

This study aims to know the influence and the role of intellectual capital in improving the performance of organizations, as one of the most important strategic capabilities that are used to achieve strategic objectives, to answer various questions for this study we used the descriptive approach, and we are found through this study, the quality and strength of performance have become strongly determined by the quality of intellectual capital.

**Keywords:** intellectual capital, performance, improve the performance.

## 1. مقدمة

## 1.1. تمهيد

بفضل التطورات والتغييرات الكبيرة التي حصلت في مختلف المجالات وخاصة في الجانب الاقتصادي، أين تصاعدت شدة المنافسة وتقاربت الأسواق وانفتحت على بعضها البعض، وتحولت المنظومة الاقتصادية من منظومة قائمة على الموارد المادية والملموسة والتي كانت تعتبر المحرك الأساسي ومصدر تنافس، إلى منظومة تقوم على الموارد الغير الملموسة بالدرجة الأولى أين أصبحت الحاجة إلى المعلومات، الأفكار، والمعرفة وغيرها من الأصول المعنوية محور اهتمام المنظمات باعتبارها المصدر الأساسي في التنافس وتحقيق التفوق في السوق.

ومن هذا المنطلق توجهت المنظمات بكل قوتها نحو زيادة من حجم الاستثمارات في سبيل تطوير من أصولها المعنوية، وذلك عبر العمل على جلب أفضل المواهب والكفاءات، تحسين من مختلف الإجراءات التشغيلية، تبني الأساليب الإدارية الحديثة، وبناء شبكة علاقات قوية مع مختلف المتعاملين الخارجيين، كل هذه العوامل وأخرى كانت المصدر الأساسي لتطوير من قدرات المنظمات المعنوية أو ما يعرف بالرأس المال الفكري، حيث أصبح هذا الأخير المحدد لجودة وفعالية المنظمة في الوصول إلى معدلات الأداء المطلوبة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

حيث أصبح تطوير الأداء يقترن أساسا بعملية تطوير من الموجودات والأصول الغير الملموسة والتي تلعب دورا رئيسيا في معالجة المدخلات وتحويلها لمخرجات ذات جودة عالية تساهم في تحقيق رضا المستهلكين، ورفع من مختلف مؤشرات الأداء.

## 2.1. الإشكالية: مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

## كيف يساهم الرأس المال الفكري في تحسين من أداء المنظمات؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الرأس المال الفكري؟
- ماهي مكونات الرأس المال الفكري؟ وما هي أبرز أدواره؟
- فيما يتمثل الفرق بين الرأس المال الفكري والرأس المال المادي؟
- ما هو مفهوم الأداء؟ وماهي أبرز مؤشرات؟
- ما مفهوم إدارة الأداء؟ وماهي أبرز مراحل إدارة الأداء؟
- كيف يساهم الرأس المال الفكري في إنشاء القيمة؟

### 3.1. أهمية الدراسة: يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- تعالج الدراسة موضوع الرأس المال الفكري، والذي يعد واحد من أهم المواضيع الاستراتيجية في العصر الحالي.
- توضح الدراسة دور الرأس المال الفكري في الرفع وتحسين من أداء المنظمات عبر الاستغلال الأمثل لموارد.
- تقوم الدراسة على مراجع ذات قيمة علمية عالية على المستوى الدولي.

### 4.1. أهداف الدراسة: تتجلى أهداف الدراسة في مايلي:

- توضيح مفهوم الرأس المال الفكري؛
- إبراز أهمية الاستثمار في الرأس المال الفكري وجعله محور مختلف أعمال ونشاطات المنظمات؛
- توضيح دور الرأس المال الفكري في تحسين من أداء المنظمات.

### 5.1. منهج الدراسة: من أجل محاولة التعرف على مختلف جوانب هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج

الوصفي، حيث تم تقديم شرح نظري لمختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري و المفاهيم المرتبطة بالأداء، ومن ثم تقديم تحليل للعلاقة التي توضح دور الرأس المال الفكري في تحسين من أداء المنظمات.

### 6.1. هيكل الدراسة: من أجل الإحاطة بمختلف الجوانب والأطر لهذه الدراسة، والإجابة على إشكالية

الدراسة ومختلف الأسئلة الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين، حيث خصص المحور الأول للإطار المفاهيم والتعريف بمختلف أساسيات المتعلقة بالرأس المال الفكري والأداء، فيما خصص المحور الثاني لتوضيح العلاقة بين المفهومين من خلال دور الرأس المال الفكري في تحسين والرفع من أداء المنظمات، فيما تم عرض أبرز نتائج التي توصل إليها في خاتمة الدراسة.

## 2. الرأس المال الفكري

**1.2. مفهوم الرأس المال الفكري:** لقد شهد وصف مفهوم رأس المال الفكري تطوراً كبيراً خاصة في ظل المنظومة الاقتصادية الجديدة والتي تقوم على الأصول الغير الملموسة في المقام الأول وتسمى باقتصاد المعرفة، حيث تم وصف مفهوم الرأس المال الفكري في البداية بأنه عبارة على الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة، ومن ثم تم تعريفه بأنه مجموعة المعارف التي يتم تحويلها إلى قيمة ملموسة، وما زال مفهوم الرأس المال الفكري يشهد تطوراً كبيراً بفضل الأبحاث المختلفة في هذا المجال<sup>1</sup>، ويعتبر العديد من الباحثين أن أول من أستعمل مصطلح الرأس المال الفكري هو الباحث الكندي "John Kenneth Galbraith" وذلك سنة 1979 حيث عرفه بأنه مجموعة الأصول الديناميكية الغير الثابتة القائمة على العمل الفكري والابتكار<sup>2</sup>، ويعرف الباحث "Thomas Stewart" الرأس المال الفكري بأنه مجموعة القدرات التي تساهم في الوصول إلى الميزة التنافسية، حيث تشمل هذه القدرات مختلف العناصر الغير الملموسة (المعرفة، المعلومات، الخبرات، الممتلكات الفكرية، ومختلف العناصر الفكرية الأخرى). والتي يتم استعمالها من أجل تحقيق القيمة<sup>3</sup>، أما "Karl Wiig" فيعرف الرأس المال الفكري بأنه مجموعة الأصول التي تم إنشاؤها عبر الأنشطة الفكرية والتي تتمثل في المعارف الجديدة والاختراعات والعلاقات التي تعود بالقيمة على المنظمة<sup>4</sup>، من مختلف التعاريف الواردة يتضح لنا أن الرأس المال الفكر هو مجموعة الأصول الغير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة وتساهم في إنشاء القيمة سواء في العمليات الداخلية أو في جودة ونوعية المخرجات.

**2.2. أدور رأس المال الفكري:** تسعى المنظمات بكل قوة لتعظيم من رأس مالها الفكري كأصل ذات قيمة استراتيجية، ويعتبر تصنيف "Suzanne and Sullivan" من أشهر تصنيفات التي أهتمت بأدوار الرأس المال الفكري والذي يمكن توضيحه على النحو التالي<sup>5</sup>:

أ- الأدوار دفاعية: وهنا يظهر دور رأس المال الفكري من خلال ما يلي:

- حماية المنتجات والخدمات الناتجة عن إبداعات وابتكارات المنظمة؛
- المحافظة على تصاميم التي تميز منتوجات المنظمة؛
- تجنب الدحول في صرعات قانونية.

<sup>1</sup> - Bader Yousef Obeidat, and others, **The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing**, Communications and Network, Vol.09, No.01, 2017, pp 3-4.

<sup>2</sup> - Leif Edvinsson, Patrick Sullivan, **Developing a model for managing intellectual capital**, European Management Journal, Vol.14, No. 4, 1996, p358.

<sup>3</sup> - Thomas Stewart, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Performance Improvement , Vol. 37, Issue7, 1998, p56.

<sup>4</sup> - Karl Wiig, **Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management**, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, 1998, p400.

<sup>5</sup> - Suzanne Harrison Patrick, Sullivan Sr, **Profiting from intellectual capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 01 Issue 01, 2000, p38.

ب- الأدوار هجومية: ويمكن تحديد هذه الأدوار في ما يلي:

- ابتكار معيار جديدة للأسواق والخدمات والمنتجات؛
- توليد وتعظيم العائد: ويتم عن طريق التميز في تقديم خدمات ومنتجات جديدة لسوق ناتجة عن الرأس المال الفكري، حجم وجودة المعارف، في الحقوق الحصرية والاختراعات؛
- منافسة تكنولوجيات الموجودة في السوق والتغلب عليها؛
- القدرة على اقتحام أسواق جديدة وإنشاء تحالفات مفيدة؛
- وضع حواجز أمام دخول منافسين جدد للسوق عبر الابتكار والإبداع.

3.2. مكونات الرأس المال الفكري: يعتبر الرأس المال الفكري من المفاهيم التي تتميز بمرونة كبيرة، هذا

العامل ساهم في وجود العديد التصنيفات التي تتعلق بمكونات الرأس المال الفكري، ويعتبر من أشهر

الشكل رقم (1): مكونات الرأس المال الفكري حسب "Annie Brooking"

الرأس المال الفكري			
البنية الهيكلية	الملكية الفكرية	رأس المال البشري	الأصول السوقية
- فلسفة وثقافة المنظمة؛ - الأنظمة التكنولوجية؛ - الأنظمة الاتصالية؛ - الإجراءات التشغيلية.	- معرفة الكيفية؛ - الأسرار التجارية؛ - حقوق التأليف؛ - حقوق وحصرية التصميم.	- خبرات الأفراد؛ - الإبداع والابتكار؛ - إدارة وتطوير مهارات العاملين؛ - فرق العمل؛ - كفاءة وفعالية الأفراد في إنجاز المهام؛ - التعامل مع المواقف والوضعيات الصعبة.	- ولاء الزبائن؛ - العقود والاتفاقيات؛ - جودة قنوات التوزيع؛ - تنوع العلامة التجارية؛ - عقود الامتياز والترخيص؛ - الخبرات وتكرار الأعمال؛

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

Annie Brooking, **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**, International Thomson Business Press Berkshire House, London, Second Edition, 1998, pp:13-16.

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن مكونات الرأس المال الفكري تتدرج في أربعة محاور رئيسية تركز كلها على الأصول الغير الملموسة والتي تساهم في تطوير من قيمة المنظمة، عبر إيجاد طريقة مثلى لدمج مختلف هاته الأصول ضمن استراتيجية متكاملة تعتمد على المنظمة، كما تم إضافة محور جديد لرأس المال

الفكري ويتعلق بالرأس المال الاجتماعي والذي يشير إلى شبكة العلاقات التي تربط المنظمات مع مختلف مكونات المجتمع التي تنشط فيه على غرار الجمعيات بمختلف توجهاتها<sup>1</sup>.

**4.2. الفرق بين الرأس المال الفكري والرأس المال المادي:** كان ينظر للرأس المال المادي في الماضي بأنه محور مختلف أنشطة المنظمات، كما كانت الميزانية الاستثمارات توجه فقط لتطوير من الرأس المال المادي والذي يعرف بأنه مجموعة الأصول الملموسة من مباني ومعدات وغيرها والتي تمتلكها المنظمة، غير أن هذه الفكرة تغيرت مع تغيير المنظومة الاقتصادية ومن الجدول التالي يمكن توضيح الفرق بين المفهومين:

**الجدول رقم (2): الفرق بين الرأس المال المادي والرأس المال الفكري**

معيار التفرقة	الرأس المال المادي	الرأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور	معنوي وغير منظور
مواقع التواجد	البيئة الداخلية للمنظمة	عقول الأفراد بالدرجة الأولى
التمثيل النموذجي	المعدات، والمباني وغيرها	الأفراد ذوي المعارف
العوائد	متناقصة بالاستعمال	متزايدة بالابتكار
دورة الحياة	دورة تقادم وتلاشي	دورة توليد وتعزيز
درجة التأثير في المنظمة	مهم في مختلف أنشطة المنظمة	استراتيجي ومحوري
طريقة الاعتناء	الصيانة	التدريب والتكوين
طبيعة اليد العاملة	يد عاملة بسيطة في الأغلب	كفاءات عالية
الميزة تنافسية	بسيطة، سهلة التقليد، قصيرة المدى	معقدة، صعبة التقليد، طويلة الأجل

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص119، بتصرف.  
من خلال الجدول رقم (2) يتضح لنا أن الرأس المال المادي والرأس المال الفكري هي مجموعة أصول لا يمكن الاستغناء عليها من قبل المنظمة، غير أن درجة الأهمية أصبحت تعطي لرأس المال الفكري لما له من تأثير في تنافسية وتطوير المنظمات على الصعيد الداخلي، وذلك من خلال تطوير إجراءات العمل أو على الصعيد الخارجي من خلال تحسين من مكانة المنظمة عبر تقديم سلة مخرجات ذات جودة عالية.

**5.2. أساليب بناء وتطوير الرأس المال الفكري:** تعمل المنظمات على تطوير من قدراتها وإمكانياتها من خلال الاستثمار في بناء وتطوير الأصول الفكرية بمختلف الأساليب المتنوعة التي تساعد في بناء وتطوير من القدرات اللاملموسة التي تزخر بها، ويعتبر أسلوب العصف الذهني من أبرز الأساليب التي تساعد في بناء وتطوير من الرأس المال الفكري، ويعتبر "Alex Osborn" هو المؤسس لهذا الفكر حيث يقوم على طرح الأفكار بدون أحكام مسبقة من طرف جماعات العمل وذلك من أجل إيجاد حلول لمشاكل أو تطوير

<sup>1</sup>- Janine Nahapiet, Sumantra Ghoshal, **Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage**, Academy of Management Review, Vol. 23. No. 2, 1998, p 243.

من أساليب العمل<sup>1</sup>، حيث يضمن العصف الذهني الحلول الإبداعية والابتكارية عبر التشارك الجماعي وتقديم أفكار غير مألوفة يتم ترجمتها على شكل منتوجات و خدمات أو إجراءات تشغيلية، كما تساهم فرق العمل في تطوير العمل التشاركي والتكامل في المهارات والأفكار، وتطوير من قنوات الاتصال كل هذه العوامل تساعد في تطوير من جودة الأصول الغير الملموسة للمنظمة وتنميتها على نطاق واسع، إن الأساليب التي تنتهجها المنظمات في تنمية رأس المال الفكري متنوعة وعديدة ويصعب حصرها وكل منظمة تعمل على اختيار أبرز الطرق التي تتناسب مع إمكانياتها.

**6.2. إدارة الرأس المال الفكري:** تنوعت الطرق في إدارة الرأس المال الفكري وذلك بتنوع النماذج التي صيغت ويمكن توضيح كيفية إدارة الرأس المال الفكري من خلال نموذج **ICMM** للإدارة الرأس المال الفكري يتكون هذا النموذج من مراحل مترابطة متسلسلة يمكن توضيحها على النحو التالي<sup>2</sup>:

- **المرحلة الإعدادية:** جمع المعلومات: وتكون هذه المرحلة مخصصة لجمع البيانات والمعطيات، كما يتم الاعتماد على مقارنة من الأعلى للأسفل من أجل توحيد البيانات وضمان تجانسها.
- **المرحلة الأولى:** الوعي بالرأس المال الفكري: وهنا يتم تحديد مجموعة الأصول الغير الملموسة عبر مختلف المستويات في المنظمة، والعمل على نشر الوعي بالرأس المال الفكري وتوزيع البيانات بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
- **المرحلة الثانية:** تعديل نظام الرصد: وهنا يتم تحديد الأصول الغير الملموسة الأكثر أهمية وتأثيراً، حيث يتم جمع ردود الأفعال عبر أساليب منهجية محددة.
- **المرحلة الثالثة:** قياس الرأس المال الفكري: يتم تحديد مؤشرات ومعايير محددة لعملية القياس لجعل عملية القياس عملية منهجية،
- **المرحلة الرابعة:** إعداد التقارير: يجب توفير تقرير كامل يحتوي على مختلف عناصر الرأس المال الفكري، بعد ضمان تجانس المعلومات وكافة العوامل المؤثرة في الرأس المال الفكري.
- **المرحلة الخامسة:** اتخاذ القرار: يتم اتخاذ القرارات اللازمة من الجهات المعنية بناء على التقارير التي تم إعدادها، بما يضمن تعظيم وتعزيز من القدرات الغير الملموسة للمنظمة.
- **المرحلة السادسة:** الاستراتيجية والتخطيط: وهنا يتم إبراز الرأس المال الفكري في العمل الاستراتيجي والتخطيطي وزيادة من درجة الإبداع والابتكار في أعمال المنظمات.

<sup>1</sup>-Abdullahi AlMutairi, **The Effect of Using Brainstorming Strategy in Developing Creative Problem Solving Skills among male Students in Kuwait: A Field Study on Saud Al-Kharji School in Kuwait City**, Journal of Education and Practice, Vol.6, No.3, 2015, p137.

<sup>2</sup>- Giustina Secundo, and others, **An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities A dynamic approach**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 16, Issue 2, 2015, p432.

## 3. محور الأداء:

3.1 مفهوم أداء المنظمات: يعتبر مفهوم الأداء من أهم المجالات التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين خاصة بعد تغيير تركيبة المنظمات سواء من ناحية القانونية أو من ناحية الحجم في العقود القليلة السابقة، حيث أدى هذا إلى وجود عديد الاختلافات في وصف مفهوم الأداء من قبل الباحثين.

حيث يعرف من الناحية الاقتصادية والإدارية على أنه قدرة الأنشطة والوظائف في المساهمة في تحقيق القيمة المضافة<sup>1</sup>، كما ينظر للأداء بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة والوصول للنتائج المطلوبة<sup>2</sup>.

3.2 مفاهيم مرتبطة بالأداء: يقترن الأداء بمجموع من المفاهيم الأخرى والتي قد تشكل محور أو بعد أو حتى مكون من مكونات الأداء ويمكن استعراض أبرز هذه المفاهيم على النحو التالي:

- **الفعالية:** وتعنى القدرة على تحقيق الهدف النهائي<sup>3</sup>، وهي من المحددات الرئيسية في مفهوم الأداء حيث لا يمكن أن يصل الفرد أو المنظمة للأداء المطلوب بدون أن يكون فعال في إنجاز مهامه.

- **الكفاءة:** وهي القدرة على إنجاز وتحقيق الهدف من خلال استعمال الحد الأدنى من الموارد (الوقت، الجهد، المهارة...)،<sup>4</sup> ويتوضح من تعريف الكفاءة أنها من بين أهم المدخل الرئيسية في الوصول إلى الأداء العالي.

- **الإنتاجية:** هي العلاقة الكمية بين ما تم إنتاجه وما تم استعماله من موارد<sup>5</sup>، وتعتبر الإنتاجية مؤشر من المؤشرات المهمة في معرفة وقياس الأداء لمنظمة بشكل عام أو الفرد بشكل خاص خلال مدة زمنية معينة.

3.3 أنواع الأداء: بسبب الاختلاف في وصف وتعريف مفهوم الأداء، تعددت تصنيفات وتقسيمات الأداء بتعدد الباحثين والمعايير المستخدمة، حيث نجد من يصنف الأداء إلى أداء داخلي وخارجي انطلاقا من المصدر، كما أعتمد بعض الباحثين على تقسيم الأداء على معايير القياس فيتم تصنيف الأداء إلى أداء مثالي ومتوسط وضعيف، وأتجه البعض الآخر في وصف الأداء بناء على معيار الوظيفة فنجد الأداء المالي والذي يعرف على أنه العائد الذي تحققه المنظمات على الاستثمارات التي قامت بها<sup>6</sup>، والأداء

<sup>1</sup>- Lorrino Phillipe, **Comptes et récits de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 1996, p 47.

<sup>2</sup>- Anne Marie Periceli, Bruno Sire, **Performance et ressources humaines**, Edition Economica, Paris, 1996, p20.

<sup>3</sup>- Kjurhiski Nikola, **Public Administration Efficiency in Resource Economies**, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEP), Russia, 2014, p08.

<sup>4</sup>- Timothy Scott Archer, **The Efficiency Theory**, CreateSpace Independent Publishing Platform, California, 2010, p01.

<sup>5</sup>- Gordon T. Sabutty and others, **Enhancing Productivity in Tertiary Institutions in Ghana an Assessment of The Leadership Factor**, International Journal of Business and Management Review, Vol.1, No.3, 2013, p189.

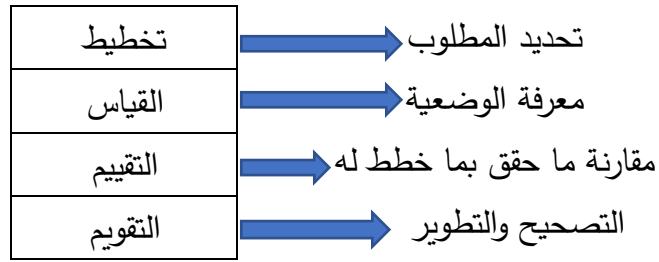
<sup>6</sup>- Tânia Cristina, and others, **FINANCIAL PERFORMANCE, INTANGIBLE ASSETS AND VALUE CREATION IN BRAZILIAN AND CHILEAN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES**. Economic Review of Galicia, Vol.23, No.4, 2014, p75.

التسويقي يعرف على أنه مجموعة الأنشطة ( إعلان، الترويج..) التي تقوم بها إدارة التسويق مع العملاء والتي تؤثر على الأداء الكلي لمنظمة<sup>1</sup>، أما أداء العاملين فينظر له على أنه مجموعة السلوكيات المتكونة من أفعال وإسهامات التي تصدر من الأفراد والمتعلقة بالعمل والتي تؤثر على نوعية المخرجات النهائية لمنظمة<sup>2</sup>.

**4.3. تعريف إدارة الأداء:** هي عملية مستمرة تقوم على تحديد وقياس وتقييم وتقويم أداء الأفراد والفرق والأقسام، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة<sup>3</sup>، حيث يتضح لنا من التعريف أن إدارة الأداء هي عملية تتميز بالاستمرارية وتقوم على مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراطة، وتعتبر ذات أهمية كبيرة في أهداف ورؤية المنظمة.

**5.3. مراحل إدارة الأداء:** تعتبر عملية إدارة الأداء عملية منهجية تمر بمجموعة من المراحل المتسلسلة، يمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): مراحل إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين

أ- **تخطيط للأداء:** وتمثل مرحلة الأولى من عملية إدارة الأداء حيث يتم تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وفقا لمؤشرات ومعايير محددة بدقة، كما يجب أن تتميز عملية التخطيط بالمرونة والواقعية، وتخصيص الموارد اللازمة وكيفية توزيعها على مختلف الأنشطة والأقسام، وتحديد الأساليب الأساسية في عمل كل الوظائف على غرار الأساليب الإنتاجية والتسويقية، كما يتم تحديد البرامج اللازمة للوصول الأداء المطلوب على غرار البرامج التكوينية والتدريبية<sup>4</sup>.

ب. **قياس الأداء:** وهو العملية التي تقوم بها المنظمات من أجل الحصول على التغذية العكسية والمعلومات المتعلقة بتأدية المهام من خلال الجوانب الكمية أو الكيفية، وتحديد ما وصلت له المنظمة نحو تحقيق

<sup>1</sup>- Don O'Sullivan, Andrew Abela, **Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance**, Journal of Marketing, Vol. 71, issue. 2, 2007, p79.

<sup>2</sup> - Achim Krausert, **performance Management for different employee groups**, Springer, London, 2008, p170.

<sup>3</sup> - Herman Aguinis, **Performance Management**, Pearson Education, Inc., USA, 3<sup>rd</sup> Edition, 2013, p2

<sup>4</sup>- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية : مؤسسات سونلغاز، مديرية التوزيع بمدينة الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص66. بتصرف.

هدفها<sup>1</sup>، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات التي تقوم بها الإدارة في سبيل تطوير المنظمة وبلوغ الأهداف المخطط لها ويمكن تحديد خمسة أسباب لقياس الأداء وذلك على النحو التالي<sup>2</sup>:

- أين كنا: يساعد القياس في إنشاء قاعدة معطيات على أنشطة المنظمة السابقة، وكيفية تأدية المهام وطرق اتخاذ القرار، كما تساعد في عملية التنبؤ؛
- أين نحن الآن: تحديد الوضعية الحالية للمنظمة ومدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف،
- أين نريد أن نذهب: يساعد القياس في تحديد الأهداف والخطط التي توجه العمل المستقبلي؛
- كيف نصل إلى ما نريد: يدعم القياس تحديد الإجراءات والتدابير التي توضح للمنظمة كيفية الوصول إلى ما تريد؛
- كيف نعرف أين وصلنا: من خلال عملية القياس يتم تحديد هل وصلت المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة أم لا، وعادة ما يتم اعتماد مؤشرات محددة بدقة في عملية معرفة تحقيق الأهداف.

**ج. تقييم الأداء:** ويعتبر العملية الثالثة من بين عمليات إدارة الأداء حيث يعرفه "Dick Grote" بأنه عملية إدارية رسمية تتم من قبل المشرفين لمعرفة مدى تنفيذ المهام في المنظمة ومقارنة الأداء المحقق بالمعايير الموضوعية سابقا وذلك بشكل مستمر<sup>3</sup>، ويسمح تقييم الأداء بتحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف التي تساعد المنظمة على التحسن ومعرفة مكامن القوة والضعف، ويمكن تحديد أبرز هذه الأهداف على النحو التالي<sup>4</sup>:

- تحديد جودة ومستوى الأداء، ومعرفة الأداء الجماعي والفردى؛
- تحديد البرامج التدريبية ومختلف الحاجيات اللازمة التي يحتاجها الأفراد؛
- تنفيذ نظام التحفيز بشكل عادل عن طريق الترقية، الإنهاء من الخدمة وغيرها؛
- معالجة نظام الصيانة، وتعديل أو تطوير الإجراءات التنظيمية التي تساعد المنظمة على النمو وتعزيز الإنتاجية؛
- تحديد المسؤوليات عبر توثيق مختلف السلوكيات التي تنتج من عملية التقييم.

بشكل عام يسمح تقييم الأداء للمنظمة بمعرفة مكامن القوة والعمل على تعزيزها وتطويرها، كما يسمح بمعرفة مكامن الضعف ومعالجتها من أجل تطوير منظومة العمل داخل وخارج المنظمة، ويعد التقييم عملية محورية في عملية التقويم، فتقييم السليم يؤدي عادة إلى سهولة ووضوح الإجراءات التي يجب أن يتم إتباعها في

<sup>1</sup>- Chan Further, **Performance Measurement in a Supply Chain**, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, Vol.21, Issue 7, 2003, p536.

<sup>2</sup>- Michel Lebas, **Performance Measurement and Performance Management**, International Journal Production Economic, Vol.21, 1995, p24.

<sup>3</sup>- Dick Grote, **The Performance Appraisal Question and Answer Book: Survival Guide for Managers**, AMACOM book, New York, 2002, p01.

<sup>4</sup>- Malik Ikramullah, and others, **Purposes of Performance Appraisal System: A Perceptual Study of Civil Servants in District Dera Ismail Khan Pakistan**, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 3, 2003, p144-145.

عملية التقييم والتصحيح، وفي حالة كانت عملية التقييم غير سليمة فإنها تؤدي على نتائج غير دقيقة مما تؤدي إلى فشل عملية التقييم.

**د. تقويم الأداء:** تعتبر عملية تقويم الأداء عملية ذات تأثير كبير على مستقبل المنظمة حيث تعرف بأنها عملية إصلاح والتعديل في سلوكيات ومساهمات الأفراد والجماعات من أجل معالجة الانحرافات والاختلالات التي حدثت في تأدية المهام<sup>1</sup>، يتضح لنا من التعريف أن عملية التقييم هي عملية تحدث إلا في حالة وجود قصور أو انحرافات في العمل، وبالتالي التقييم هو عملية تصحيحه لا تحدث عندما يؤدي العمل على أكمل وجه وفقاً للمعايير الموضوعية سابقاً، ومن أجل أن تكون عملية تقويم فعالة وتحقق النتائج المرجوة يجب أن تسند بمجموعة من المقومات يمكن ذكر أبرزها على النحو التالي<sup>2</sup>:

- وضوح الهدف: يجب تحديد الهدف بدقة من أجل تحقيق فعالية التقييم؛
- استمرارية التقييم: يجب أن تكون عملية التقييم وتصحيح مستمرة وتترافق مع عملية التقييم، وليست مرحلية خاصة مع التغيير السريع الذي يحدث في بيئة الأعمال؛
- إيجابية التقييم: يجب أن يستند التقييم على مبدأ إيجابي يقوم على تحسين وتطوير وليس العقاب؛
- المشاركة في التقييم: التقييم عملية شاملة يجب أن تشارك فيها جميع الأطراف وليست حكراً على جهة معينة فتقويم عملية تعاونية؛
- اقتصادية التقييم: يجب أن تكون النتائج التي تأتي من عملية التقييم أقل من التكاليف التي يتم إنفاقها في عملية التقييم.

يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق مؤشرات عالية في الأداء وتحقيق التفوق على درجة نجاح والتميز وتوفير مختلف المتطلبات في إدارة الأداء.

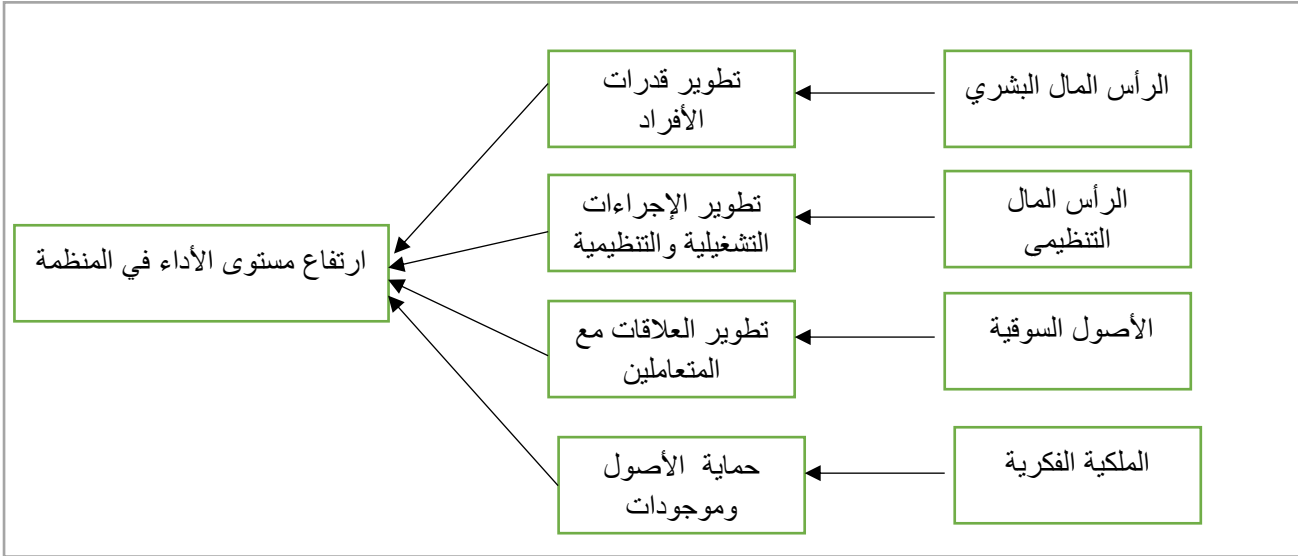
#### 4. العلاقة بين الرأس المال الفكري والأداء.

**1.4 تأثير الرأس المال الفكري على أداء المنظمات:** يلعب الرأس المال الفكري دور هاماً ومحورياً في تحقيق التفوق والتميز بالنسبة للمنظمات وذلك على كافة المستويات سواء داخلياً من خلال تحسين الإجراءات والعملية التشغيلية أو خارجياً عبر التفوق على المنافسين ويمكن استعراض دور الرأس المال الفكري في تأثير على أداء المنظمات عبر ما يلي:

<sup>1</sup>- سامي السويلم، مجالات تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية : دراسة حالة مطار الملك خالد الدولي، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك نايف، السعودية، 2003، ص8، بتصرف.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص ص، 27-28، بتصرف.

الشكل رقم(2): مساهمة الرأس المال الفكري في تحسين الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الشكل رقم (2) نلاحظ كيف يساهم الرأس المال الفكري عبر مختلف مكوناته في التأثير على أداء المنظمات، فالرأس المال البشري يساهم في الرفع من مستوى أداء المنظمات عبر تأثير وتطوير من قدرات الأفراد وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية ومرونة في الاستجابة لمختلف التغييرات التي تحدث سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، ومثلما يعتبر الأفراد هم مصدر تكوين وتطوير الرأس المال الفكري فإن هذا الأخير عندما يتكون يساعد في جعل قدرات الأفراد أعلى وهذا ما يعود بالفائدة على المنظمة عبر تطوير من مخرجاتها، بينما يساهم الرأس المال التنظيمي في تحسين من جودة الإجراءات التشغيلية وطريقة إدارة المنظمة وتقليل من مستويات التأخر وبالتالي تقليل من حجم التكاليف ويساعد على تبني أساليب إدارية حديثة تتماشى مع سرعة التي تميز بيئة الأعمال وجعل المنظمة تتميز بسرعة الاستجابة لمختلف الأفعال التي تحدث، وتحسين من جودة قنوات الاتصال وجعلها أكثر مرونة، هذه العوامل ستؤثر بشكل مباشر على مختلف مؤشرات الأداء في المنظمة وتجعلها أكثر تنافسية فكلما كانت المنظمة قوية في بيئتها الداخلية كلما ساعدها ذلك على أن تكون أكثر تنافسية على المستوى الخارجي، بينما تشكل الأصول السوقية باعتبارها واحدة من أهم مكونات الرأس المال الفكري تأثير كبيراً على أداء المنظمات من خلال تحسين وتطوير من شبكات العلاقات مع المتعاملين على غرار ضمان أفضل العقود والصفقات مع الموردين، والعمل على تطوير من العلاقات مع الزبائن، ومعرفة مكامن القوة وضعف في الأسواق التي تنشط فيها مما يساعد في اكتشاف الفرص واستغلالها ومجابهة التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، بينما تعمل الملكية الفكرية على حماية حقوق وممتلكات المنظمة من مختلف عمليات الغير قانونية التي قد يقوم بها المنافسين في سبيل إلحاق الضرر بأداء المنظمة على غرار التقليد الغير مرخص وحماية الأصول المعنوية للمنظمة من مختلف أشكال السرقة، هذا ما سيضمن للمنظمة تطوير أدائها بشكل مستمر وتحقيق أعلى

عوائد التي تعتبر من الأهداف الرئيسية في أنشطة المنظمة، إن الرأس المال الفكري أصبح المؤثر الأساسي على أداء المنظمات من خلال مختلف الأدوار التي يقوم بها سواء على صعيد الداخلي أو الخارجي انطلاقاً من الحصول على مدخلات العمل إلى كيفية معالجتها، وصولاً إلى كيفية تسويقها ولا يتوقف دور الرأس المال الفكري هنا بل يعمل على ضمان الحقوق التي تمتلكها المنظمات من أي عمل غير قانوني.

**2.4. دور الرأس المال الفكري في إنشاء القيمة:** تبحث المنظمات بكل طرق على تعظيم من القدرات ذات القيمة العالية، حيث أصبحت المنظمات تركز أغلب استثماراتها على مفهوم الرأس المال الفكري في تحقيق التفوق وإنشاء القيمة، حيث يرى كل من "Peppard and Rylander" أن الرأس المال الفكري يساهم في تطوير العمليات والإجراءات التي تساعد في كشف وتطوير الموارد مما يؤدي إلى جعل المنظمة تنتقل من منظمة عادية إلى منظمة متميزة ورائدة في المجال الذي تنشط فيه، عبر الاستغلال الأمثل للموارد الذي يقوم على الكفاءة والفعالية التي تنشئ عبر الرأس المال الفكري، فالمنظمات المتميزة تنجح في إنشاء نموذج خاص بها يساعدها على تلبية حاجياتها الاستراتيجية، وتحويل المعارف في شكلها النظري إلى موجودات مادية تصنع بها الفارق أمام المنافسين وتلبي حاجيات زبائنها بأفضل الطرق والأسعار، مما يؤدي إلى تحسن مختلف المؤشرات المالية أو الغير المالية بالنسبة للمنظمات<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح دور الرأس المال الفكري في إنشاء القيمة بشكل مختصر من خلال النقاط التالية:

- زيادة من معدلات الابتكار والإبداع في الإجراءات التشغيلية وفي المخرجات؛
- زيادة من الحصة السوقية عبر تلبية حاجيات الزبائن وتفوق على المنافسين؛
- تطوير من موارد المنظمة الملموسة والغير الملموسة عبر إيجاد نموذج مميز يساعد في توليد و الاستغلال الأمثل للموارد.

## 5. الخاتمة

لقد أصبحت مؤشرات تنافس وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والوصول لرؤية التي تبتغيها المنظمات، يتوقف على جودة وحجم الأصول والموجودات المعنوية والغير الملموسة، حيث عبر هذه الأصول يمكن للمنظمات تحقيق التفوق والتميز سواء من خلال تحسين من الإجراءات التشغيلية داخل المنظمة، أو عبر الوصول إلى مكانة مرموقة داخل الأسواق التي تنشط فيها، لهذا وجب على المنظمات توجه بكل قوة لزيادة من حجم استثماراتها في الرأس المال الفكري عبر استقطاب أبرز الكفاءات و توجه نحو البحث والتطوير وبناء شبكة علاقات متميزة مع المتعاملين معها، كل هذه العوامل وغيرها سوف تساعد المنظمات على تحقيق أعلى معدلات الأداء الممكنة.

<sup>1</sup>- Waheed Akbar Bhatti, Arshad Zaheer, **The Role of Intellectual Capital in Creating and Adding Value to Organizational Performance: A Conceptual Analysis**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.12, Issue 3, 2014,p 192.

### 1.5. نتائج الدراسة: يمكن ذكر أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

- الرأس المال الفكري مجموعة موارد غير ملموسة ذات بعد استراتيجي في المنظمة؛
- الرأس المال الفكري يشكل ميزة تنافسية لصالح المنظمة؛
- يرتبط مفهوم الأداء بالقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بفعالية وكفاءة؛
- يتم إدارة الأداء عبر مجموعة من المراحل المتسلسلة من أجل الوصول إلى أعلى المؤشرات الممكنة؛
- ضرورة توجه المنظمات لزيادة من حجم استثماراتها في الأصول الغير الملموسة لما لها من تأثير قوي واستراتيجي على أداء المنظمة؛
- يساهم الرأس المال الفكري في تحسين ورفع من جودة الأداء عبر تقديم قيمة مضافة يصعب الحصول عليها من الرأس المال المادي؛
- الرأس المال الفكري والرأس المال المادي يتكاملان مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة غير أن الأهمية النسبية تعود لصالح الرأس المال الفكري.

### 6. قائمة المراجع

#### 1.6. المراجع باللغة العربية

- سامي السويلم، مجالات تقويم الأداء الوظيفي في المؤسسات الأمنية : دراسة حالة مطار الملك خالد الدولي، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك نايف، السعودية، 2003، ص8، بتصرف.
- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية : مؤسسات سونلغاز، مديرية التوزيع بمدينة الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2015، ص66. بتصرف.
- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات : إدارة مالا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010، ص119، بتصرف

#### 2.6. المراجع باللغة الأجنبية

- Abdullahi AlMutairi, **The Effect of Using Brainstorming Strategy in Developing Creative Problem Solving Skills among male Students in Kuwait: A Field Study on Saud Al-Kharji School in Kuwait City**, Journal of Education and Practice, Vol.6, No.3, 2015, p137.
- Anne Marie Periceli, Bruno Sire, **Performance et ressources humaines**, Edition Economica, Paris, 1996, p20.
- Annie Brooking, **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise**, International Thomson Business Press Berkshire House, London, Second Edition, 1998, pp:13-16.
- Bader Yousef Obeidat, and others, **The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing**, Communications and Network, Vol.09, No.01, 2017, pp 3-4.
- Giustina Secundo, and others, **An intellectual capital maturity model (ICMM) to improve strategic management in European universities A dynamic approach**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 16, Issue 2, 2015, p432.

- 
- Gordon T. Sabutney and others, **Enhancing Productivity in Tertiary Institutions in Ghana an Assessment of The Leadership Factor**, International Journal of Business and Management Review, Vol.1, No.3, 2013, p189.
  - Janine Nahapiet, Sumantra Ghoshal, **Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage**, Academy of Management Review, Vol. 23. No. 2, 1998, p 243.
  - Karl Wiig, **Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management**, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, 1998, p400.
  - Kjurhiski Nikola, **Public Administration Efficiency in Resource Economies**, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Russia, 2014, p08.
  - Leif Edvinsson, Patrick Sullivan, **Developing a model for managing intellectual capital**, European Management Journal, Vol.14, No. 4, 1996, p358.
  - Lorrino Phillipe, **Comptes et récits de la performance**, Edition d'organisation, Paris, 1996, p 47.
  - Suzanne Harrison Patrick, Sullivan Sr, **Profiting from intellectual capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 01 Issue 01, 2000, p38.
  - Tânia Cristina, and others, **FINANCIAL PERFORMANCE, INTANGIBLE ASSETS AND VALUE CREATION IN BRAZILIAN AND CHILEAN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANIES**. Economic Review of Galicia, Vol.23, No.4, 2014, p75.
  - Thomas Stewart, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Performance Improvement, Vol. 37, Issue7, 1998, p56.
  - Timothy Scott Archer, **The Efficiency Theory**, CreateSpace Independent Publishing Platform, California, 2010, p01.
  - Waheed Akbar Bhatti, Arshad Zaheer, **The Role of Intellectual Capital in Creating and Adding Value to Organizational Performance: A Conceptual Analysis**, The Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.12, Issue 3, 2014, p 192