



تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال

Developing a Model to Measure the Impact Of Intellectual Capital on Business Performance Company

إعداد

الأستاذة. جنات بوقجاني**

الأستاذ. محمد فلاق*

مقدمة

إن موضوع رأس المال الفكري هو نقطة الارتكاز الأساسية، والمؤشر المنطقي لدراسة الموارد البشرية الناجحة. وقد أيد ذلك الكثير من الدراسات والبحوث التي ظهرت في عام (1997) وما بعدها، إذ اعتبرته كحالة خاصة من رأس المال البشري. وفي مطلع الألفية الثالثة أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعيين من أن الأصول غير الملموسة لاسيما رأس المال الفكري، التي تمتلكها منظمات الأعمال الجديدة تعد المكون الأكثر أهمية وخطورة. ويؤكد هذا الرأي (Ralph stayer) مدير شركة (Sonvile) للأطعمة بقوله انه في الماضي القريب كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية، وأفضل أصول المنظمات والبلدان على حد سواء، وأما في الوقت الحاضر ومن حيث الأهمية فقد حل محلها ومحل النقد والأصول الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة وأعلى أصولها.

وبهذا تعددت وجهات النظر والأطروحات بشأن تحديد وإعطاء تصور واضح عن رأس المال الفكري، والأثر المحتمل له على أداء منظمات الأعمال. باعتبار أن رأس المال الفكري هو المادة الخام التي تتولد منها النتائج المالية، وأن رأس المال الفكري يتكون من رأس مال بشري ورأس مال هيكلية، وإن رأس المال البشري هو مصدر الابتكار والإبداع.

مشكلة الدراسة:

إن التطورات المتسارعة والتكنولوجيا المتقدمة أدت إلى تغييرات جوهرية في معدلات النمو الاقتصادي العالمي، وكنتيجة للتطورات الكبيرة في مجالات الاتصالات والحاسوب فقد أصبحت المعرفة تلعب دورا كبيرا متزايدا، وأصبحت تضاهي أو تفوق في أهميتها رأس المال النقدي والعناصر

* أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف). mohamed.fellag@voila.fr

** أستاذة مساعدة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير...المركز الجامعي لميلة.



المادية الأخرى، وقد أصبحت المعرفة عنصرا مهما في الرفع من كفاءة الأداء. ويلعب رأس المال الفكري دورا استراتيجيا في المنظمة، إذ أنه يعظم قيمة المنظمة وهذا الدور يتطلب إدارة فاعلة لهذا العنصر النادر. وفي هذا الاتجاه تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر رأس المال الفكري بمتغيراته على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال؟

هذا التساؤل يقودنا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما المقصود برأس المال الفكري وما هي مكوناته الأساسية؟

2- ما المقصود بكفاءة الأداء؟

3- ماهية العلاقة بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس

المال التنظيمي، رأس المال العلاقتي) و كفاءة الأداء (الأداء المالي، علاقات المتعاملين،

الإبداع، المسؤولية الاجتماعية)؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في منظمات أعمال.

2- التعرف على المكونات الأساسية لرأس المال الفكري.

3- التعرف على مفهوم كفاءة الأداء.

4- تفسير أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال.

5- محاولة تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء.

أولاً: رأس المال الفكري

مفهوم رأس المال الفكري:

لقد شهد العقد التاسع من القرن العشرين اهتماما كبيرا بمفهوم رأس المال الفكري ليتسع بعد ذلك ويشمل جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وانتماءاتها، وقد كان هذا الاهتمام نابع من التباين الكبير بين متطلبات السوق وبين الأطروحات النظرية في الاختصاصات التي تمارسها تلك المنظمات (الطائي، 2005)، فقد عرفت وزارة التجارة والصناعة المصرية على أنه القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتنوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة اكتساب ميزة تنافسية مستدامة، في حين رأى (نجم، 2008) أنه قبل إعطاء أي مفهوم لرأس المال الفكري تجدر الإشارة إلى رؤيتين اثنتين هما :

- **الأولى:** وتعطي صورة واسعة وشاملة لكل الأصول الفكرية وتغطي بذلك المعرفة بأنواعها الصريحة والضمنية وتعرف برؤية الأصول الفكرية.



• **الثانية:** والمعروفة برأس المال غير الملموس فتهتم بالأصول الفكرية للمنظمة وأهمية تحويلها من أصول غير ملموسة إلى رأس المال الفكري غير الملموس القابل للتحديد والقياس والتقييم وبذلك تحاول هذه الطريقة تجنب مشكلة عدم القدرة على حصر الأصول الفكرية والضعف الملاحظ في طرق احتسابها، وأن أحد مهام إدارة المعرفة يتمثل في تحويل المكونات الأساسية للأصول غير الملموسة إلى مكونات رأس المال غير الملموس قابلة للتحديد والقياس والاستخدام العملي.

في حين ذكر (Bassi,1997) أن رأس المال الفكري عبارة عن المعرفة التي تكون قيمة المنظمة ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي، وعرفه عبيد على أنه القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ وتتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة (المفرجي وعلي صالح، 2003).

وهناك من يرى أنه من أجل اعتبار أي من العاملين رأس مال فكري لا بد من توافر المستويات المعرفية الآتية (العنزي، 2001):

1. **المعرفة الإدراكية:** وتتمثل في قدرة استفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المهني والحصول على شهادة عملية.

2. **المهارات المتقدمة:** وتتمثل في كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع عملي تطبيقي ملموس.

3. **فهم الأنظمة:** وتتمثل في فهم العلاقات المبينة ونسيجها بين المواقف والأشياء.

4. **الإبداع المحرك ذاتيا:** ويتناول هذا المستوى تنمية الدوافع الذاتية للعاملين من قبل الإدارة ورعاية الاستعدادات والتكيف مع النجاح وتوليد حاجات الاندفاع العالي والفرق المبدعة والجماعات المتماسكة، وواجب الإدارة هنا هو تهيئة الأرضية المناسبة لمثل هذا النوع من الإبداع.

أما (April) فقد فصل بين الموارد المادية والموارد الفكرية، حيث عرف الموارد المادية على أنها كل الموارد التي تظهر في ميزانية المنشأة منها على سبيل المثال العقارات والتجهيزات والبرمجيات وغيرها، في حين عرف الموارد الفكرية على أنها ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف المالية التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وكذلك التعليم المتراكم والخبرة (الزيات، 2008).

وعرف (العنزي وصالح، 2009) رأس المال الفكري بناء على ثلاث توجهات رئيسية وهي:



1. **التوجه الأول:** ويشير إلى التركيز على القابلية البشرية بجوانبها النوعي والكمي بالاستناد إلى المبادئ الاقتصادية مثل حساب الجهد المبذول من قبل العامل بطريقة التكلفة والعائد.
2. **التوجه الثاني:** يركز على إبراز رأس المال الفكري بالاعتماد على مبادئ المنهج السلوكي والمعرفي مثل المساهمات النوعية للعاملين في تجسيد المعرفة إلى واقع ملموس في سلوكياتهم.
3. **التوجه الثالث:** يحدد مفهوم رأس المال الفكري على النظرة الشمولية المتضمنة النظرة الاقتصادية والنظرة السلوكية والنظرة المعرفية من جهة والتأكيد على قياس مكونات رأس المال الفكري من جهة أخرى.

وعرفه (dalf) على أنه مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص، المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة (المفرجي وعلي صالح، 2003).

أما (Daniels and Noordhuis) فعرفه على أنها الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للمنظمة أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى المنظمة على قيمة رأس مالها السهمي و قام (Malhotra) بتعريفه على أنه قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة التي تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة (العززي وصالح، 2009).

أهمية رأس المال الفكري:

- قد لخص أهمية رأس المال الفكري كل من (بني حمدان، 2002) و (حسين، 2004) في النقاط الآتية:
1. الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة إذ أنه ومن أجل النجاح في البيئة الحالية لا بد من امتلاك أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق المنافسين.
 2. يعد رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية إذ أنه ومن أجل تحقيق استراتيجية التمييز لا بد من البحث والإبداع والتطوير وتقديم كل ما هو جديد.
 3. في القرن الواحد والعشرين تسعى إدارات مختلف المنظمات إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف فالأصول الفكرية أكثر الأصول قيمة.
- في حين يرى (الزيات، 2008) أن أهمية رأس المال الفكري يتأتى من أهمية الفئة الحاملة له وذلك نتيجة قدراتها الابتكارية التكنولوجية والتنظيمية وطاقاتها الإبداعية المتجددة في خلق القيمة وزيادة قدراتها التنافسية. كما يعتبر رأس المال الفكري المحدد الرئيسي للقيمة السوقية للمنظمة وذلك بعد بروز معايير جديدة تركز على مؤشرات رأس المال الفكري في ترتيب الشركات العالمية بدلا من المؤشرات التقليدية مما أدى إلى تغير جذري في مراتب الشركات العالمية الكبرى، حيث تراجعت مراتبها، في الوقت الذي احتلت فيه شركات أخرى لها موجودات مادية محدودة بالمقارنة مع الأولى، وتعتمد بشكل كبير على رأس المال الفكري إلى المراتب الأولى .



فيمكننا من خلال ما سبق اعتبار رأس المال الفكري ثروة طائلة بالنسبة للمنظمات التي تهتم بها وتوليها رعاية خاصة إذ تمكنها هذه الثروة من إنتاج منتجات جديدة وتوسيع الحصة السوقية كما تؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين الآخرين مما يجعلها تتفادى المنافسة الشديدة وتعظيم نقاط القوة الخاصة بها فرأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة وهو وسيلة فاعلة في مواجهة التحديات الراهنة والتعامل مع المتغيرات الجديدة، واليابان خير دليل على ذلك إذ سجلت هذه الدولة أسطورة حضارية إنتاجا وتوزيعا وكفاءة وجودة.

مكونات رأس المال الفكري:

قام (Chen,2004) بتقسيم رأس المال الفكري إلى العناصر التالية:

1. رأس المال البشري: وهو العنصر الرئيسي لرأس المال الفكري ويتكون من:
 - ✓ قدرات العاملين وتشمل القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، ومستوى جودة العاملين، وقدرة التعلم لدى العاملين، وكفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
 - ✓ إبداع العاملين وتتضمن قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
 - ✓ اتجاهات العاملين ويتضمن تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.
2. رأس المال الزبوني (السوقي): ويبرز هذا المكون رأس المال الفكري ويحوّله إلى صورة قيمة سوقية وأداء تنظيمي، ويتكون من:
 - ✓ القدرات التسويقية الأساسية وتتضمن بناء واستخدام قاعدة بيانات للزبائن، توفير القدرات اللازمة لخدمة الزبائن، القدرة على تحديد حاجات الزبائن.
 - ✓ كثافة السوق وتتضمن الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن، العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات البيع والتوزيع.
 - ✓ ولاء الزبائن ويتضمن رضا الزبائن، شكاوي الزبائن، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن، مستوى كسب زبائن جدد، مستوى خسارة زبائن حاليين.
3. رأس المال الإبداعي: ويمثل تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، والإبداع قد يكون في صورة منتج جديد أو سوق جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو مزيج من الإبداعات ويتكون من:
 - ✓ إنجازات الإبداع وتتضمن مبيعات المنتجات الجديدة نسبة إلى المبيعات الكلية، متوسط عدد براءات الاختراع لأفراد من المنظمة، عدد التكنولوجيات الجديدة.
 - ✓ آلية الإبداع وتتضمن نسبة الاستثمار في البحث والتطوير، نوعية الأشخاص العاملين في البحث والتطوير، مستوى التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفة الإنتاج والوظائف الأخرى،



التنسيق مع القوى الخارجية ذات العلاقة بالإبداع، القدرة الإدارية لمشروعات الإبداع، وجود نظام تحفيزي لتشجيع العاملين على الإبداع.

٧ **ثقافة الإبداع** ويتضمن تشجيع ثقافة المنظمة للعاملين ودعمهم في عمليات الإبداع، مستوى دعم الإدارة العليا للإبداع.

4. **رأس المال الهيكلي**: ويمثل نظام وهيكل المنظمة، فامتلاك المنظمة لمثل هذا النوع من رأس المال الفكري يمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته، مما يقود إلى تعزيز رأس المال الإبداعي ورأس المال أليوني ويتكون من:

٧ **الثقافة العامة** وتتضمن طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

٧ **الهيكل التنظيمي** ويتضمن صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة، وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

٧ **التعلم التنظيمي** ويتضمن بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون.

٧ **العمليات التشغيلية** وتتضمن مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية.

٧ **نظم المعلومات** وتتضمن الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، المشاركة في المعرفة.

أما (Kaplan and Norton, 2004) فيقسمان رأس المال الفكري إلى:

1. **رأس المال البشري**: وهو جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة في شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها قدرات إبداعية وابتكارية وتفوقية، وتشمل معارف العاملين المتطورة، الخبرات المتراكمة، المهارات التقنية والفنية، رضا العاملين ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل، ويتميز بكون منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه ازدياد معارفه ومهاراته، وعمره الاعتباري متجدد بتغير العصر والمستجدات البيئية.

2. **رأس المال المعلوماتي**: ويضم مختلف المعلومات حول آليات عمل المنظمة حول المحفظة الإستراتيجية للتكنولوجيا المعتمدة لديها، إضافة إلى البنية التحتية التي تمتلكها المنظمة والتي تدعم العمليات الداخلية، وتشمل البنية التحتية الحواسيب وشبكات الاتصال، الخبرة لدى الموظفين المسؤولين عن البنى التحتية التكنولوجية، وإجراءات الأمن لحماية شبكات المنظمة وتطبيقاتها، وهناك نوعان من التطبيقات التكنولوجية ويتمثل الأول في التطبيقات المبنية على البنى التحتية التكنولوجية والمتمثلة في تطبيقات معالجة المعاملات مثل نظام تخطيط موارد المنظمة، ويتمثل



الثاني في التطبيقات التحليلية والمرتبطة بتعزيز وتحليل وتفسير المعاملات، وتقاسم المعلومات والمعرفة بين التشكيلات الداخلية للمنظمة.

3. رأس المال التنظيمي: يتمثل في جميع الأولويات الاستراتيجية للمنظمة التي تساهم في تحقيق أهدافها، إضافة إلى الثقافة المعتمدة داخل المنظمة ومجموعة القيم ورؤية المنظمة ورسالتها اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها. فمن أجل تحقيق المنظمة لمختلف استراتيجياتها تقوم القيادة داخلها بحشد كافة الموارد الملموسة وغير الملموسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية، أضيف لها مكون رابع وهو، رأس المال العلاقتي ويتكون من عدد من الأجزاء التي تتعلق برضا المستفيدين (بتلبية حاجاتهم ورغباتهم)، وولائه (بتمسكهم واعتزازهم بالتعامل مع المنظمة)، والاحتفاظ به باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائهم لديها وتمكينهم (بالاهتمام بأرائهم ومقترحاتهم والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة)، وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية، وإشراكهم في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معهم (WU, 2005).

آليات بناء رأس المال الفكري:

لقد حدد معظم الباحثين في مجال رأس المال الفكري آليتين لبناء رأس المال الفكري ألا وهما **الاستقطاب والصناعة**، وقد حصر (العنزي وصالح، 2009) استراتيجيات الاستقطاب في الآتي:

1. **شراء العقول من سوق العمل:** لأن رأس المال الفكري يعتبر ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة ومنبع ازدهارها وتطورها كان لزاما على إدارة الموارد البشرية أو اللجان المتخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول النادرة والخالقة، بغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات تستفيد منها المنظمة في زيادة رصيدها المعرفي مما يؤدي إلى زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.
2. **شجرة الكفايات:** حيث إن الكفاية أو الأهلية تتطلب مكونين رئيسيين وهما المكون المعرفي والمكون السلوكي، حيث يتضمن المكون المعرفي مختلف المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، في حين يتضمن المكون السلوكي مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.
3. **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تعد المنظمات التعليمية المصدر المهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

في حين أكدت دراسة (Nahapiet and Ghoshal, 1999) أهمية صناعة رأس المال الفكري وقد تم تلخيص استراتيجياتها فيما يلي:

1. **إستراتيجية خريطة المعرفة:** تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية مما يؤدي إلى التركيز على نوع المعرفة التي تأمل المنظمة في مشاركتها



- وأين يمكن إيجادها، ومن خلال هذا ترسم المنظمة خريطة المعرفة الخاصة بها من أجل التعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها.
2. **إستراتيجية بناء الأسجة الفكرية:** ويتمثل في تشكيل فرق تشبه نسيج العنكبوت بمشاركة مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند نهاية المشروع المحدد ليعاد تشكيل فرق ابتكارية جديدة من أجل مشروع آخر.
3. **إستراتيجية القيادة الذكية:** من أجل صناعة المعرفة لا بد من التعامل مع الأفراد الأذكياء مما يولد الحاجة إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم وكونه مساعدا على التعلم أكثر من تركيزه على كونه مشرفا ومعلما ومعطيا للأوامر. فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أهمها ما يلي:
- ٧ **الإستمرار:** من خلال القيام بتقدير الأداء المتفوق مما يدفع إلى التفوق وهذا يؤدي إلى مزيد من التقدير وهكذا.
- ٧ **الفورية:** فالتقدير الفوري والآني يأتي بالنتائج الإيجابية على عكس التقدير المتأخر.
- ٧ **الإمتاع:** جعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.
- ٧ **الشمول:** تشجيع مديرو الأقسام من أجل تقدير عاملهم وتقدير الصغير قبل الكبير.
- ٧ **الدستور:** جعل التقدير جزء من دستور وثقافة المنظمة.

مداخل دراسة رأس المال الفكري: وقد لخصها (العززي وصالح، 2009) في المداخل التالية:

1. **المدخل الفلسفي:** إن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للفكر المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة، والتركيز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة بالإضافة إلى التركيز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.
2. **المدخل الإدراكي:** ويركز هذا المدخل على مساهمة علماء الإدارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي كما ينظر إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، إذ يعدونه موجودا استراتيجيا مهما وشرطا لبقاء المنظمة فلا بد للمنظمة من الحصول على قدر من المعرفة والخبرة من أجل تطبيقها لحل المشاكل الإدارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة.
3. **المدخل الشبكي:** ويفسر هذا المدخل رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية وهي الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي لتأتي بعدها ممارسات جديدة ترى المنظمة أنها ضرورية.
4. **مدخل الممارسة الجماعية:** ويركز هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء



على الإطلاق، وليس هناك إلا الاتفاق والإجماع في تداول المعرفة، وأنها عملية تقليدية أخذت منحى نقل من جيل إلى جيل آخر، فالمعرفة هنا تمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5. **المدخل الكمي:** من منظور هذا المدخل المعرفة هي عبارة عن نظام متكامل للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالمثالية وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا علميا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

ثانيا: كفاءة الأداء

مفهوم الأداء

إن موضوع الأداء في الأدب الاستراتيجي احتل أهمية كبيرة لاعتبارات تتعلق بكونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، كما تواجه دراسة الأداء تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الإستراتيجية، التي تتمثل في تباين المفهوم على وفق تباين أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المحاور المناسبة التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في التقييم، وكيفية دمج محاور مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة. (Brown and Lavrech, 1994)

من هنا، يتبين أن مجالات الأداء في منظمات الأعمال تتنوع وتختلف تبعا لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقا لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية.

وضمن هذا السياق، بين (Stoner, 1992) أن هذه المجالات عبارة عن الجوانب الخاصة بوحدة الأعمال أو المنظمة التي يجب أن تعمل بفاعلية لكي يتحقق النجاح لهذه الوحدة أو المنظمة. حيث أن أساس كل عمل ونشاط ضمن منظمات الأعمال على مختلف أنواعها هو الأهداف الموضوعية التي تسعى تلك المنظمات لتحقيقها والتي تغطي تطلعات مختلف أطراف أصحاب المصالح والحقوق المرتبطين بها، لذا من المفترض أن تغطي مجالات الأداء أهداف أطراف المنظمة على اختلاف توجهاتهم وتطلعاتهم حتى يمكن القول أن المنظمة ناجحة في عكس صورة أدائها بحيث تغطي كافة المجالات التي يستطيع من خلالها مختلف الأطراف من الوقوف على ما يطمحون إليه.

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها (Wheelen and hunger, 2008) ، وعبر (إدريس، والغالبي، 2009) عن هذا بالإشارة إلى أن التوجهات العامة في



الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة (06) أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

- 1- النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وهو ما يشير إلى قدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.
- 2- الاستغلال الأمثل للموارد بالاعتماد على النظرية المستندة على الموارد، حيث يشير الأداء إلى قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.
- 3- النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، حيث أن الأداء في هذا التوجه يركز على الجانب الإيجابي للنتائج مفترضا منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها.
- 4- البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، الذي يشير إلى قدرة المنظمة على تكييف عناصر بيئتها لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها.
- 5- مدخل النظم، الذي يؤكد على مستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مداخلتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.
- 6- المفهوم الشمولي، الذي يرى أن الأداء يتمثل بنتائج أنشطة المنظمة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

مفهوم كفاءة الأداء

يوضح (Thompson, 1994) أن أحد أهم محاور الأداء هو الكفاءة، وتعني انجاز الأهداف المحددة بأقل استخدام للموارد، وتركز الكفاءة على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف.

ويبين العديد من الكتاب والباحثين أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها، وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة وان تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وتعد إمكانية إيجاد اهتمامات لدى الأفراد وقناعاتهم، وتوفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية تركز لها المنظمة المعاصرة جهودا كبيرة، وبخاصة عندما تأخذ بنظر الاعتبار القيم والمعتقدات السائدة في البيئة الاجتماعية، وما تؤمن به المنظمة ذاتها. (Thompson, 1994)

إن التأكيد ينصب هنا على حقيقة أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما:

1- مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.

2- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.



ويشير (زاير، والغالبى، 1998) إلى أن الكفاءة تعتبر معيارا نوعيا وكميا يتسع ليشمل جوانب الإنتاجية بالإضافة إلى ما يرتبط بالعمل من أمور أخرى كالوسائل المستخدمة وطبيعتها ومدى دقة الأهداف المحددة وقرب النتائج المتحققة من تلك الأهداف.

ثالثا: رأس المال الفكري وكفاءة الأداء عبر منظور بطاقة التقييم المتوازن

اقترح الباحثان (Kaplan and Norton, 1992) بطاقة التقييم المتوازن أداة لقياس وتقييم الأداء، حيث أن إدارة منظمات الأعمال بحاجة إلى اعتماد نظام قياس ذو أبعاد متعددة يكون قادرا على قياس الأداء من خلال التركيز على قياس المتغيرات والعناصر المالية وغير المالية. وأكد أن بطاقة التقييم المتوازن راعت تقدير مكونات رأس المال الفكري داخل المنظمة مثل عمليات التعلم والمعرفة ورضا الزبائن وغيرها.

وفي إطار بطاقة التقييم المتوازن، فإن منظور التعلم والنمو يلعب دورا في رصف ومحاذاة رأس المال الفكري بمكوناته في إطار إستراتيجية المنظمة.

ويبين (زغلول، 2010) جوانب التكامل بين رأس المال الفكري بمكوناته وكفاءة الأداء عبر منظورات بطاقة التقييم المتوازن، فيما يلي:

1- التكامل بين مكونات الرأس المال الفكري ومؤشرات الأداء عبر منظور بطاقة التقييم المتوازن:

يلاحظ أن رأس المال الفكري بمكوناته تتطابق مع المؤشرات الموجودة ضمن منظور بطاقة التقييم المتوازن باستثناء المنظور المالي، حيث أن الرأس المال البشري يقابل منظور التعلم والنمو، كما أن رأس المال التنظيمي يقابل منظور العمليات الداخلية بمؤشراته، وأيضا فإن رأس المال العلاقتي الناتج من تفاعل العلاقات مع العملاء، كمؤشر يقابل منظور العملاء ويبقى المنظور المالي كنتاج لكل من رأس المال الفكري بمكوناته.

2- التكامل الاستراتيجي:

من منظور رأس المال الفكري، فإن تنافسية منظمة الأعمال تأتي بصفة مبدئية من داخلها، بمعنى أن اهتمام منظمة الأعمال من المفترض أن ينصب على التطوير المستمر للقدرات التأهيلية التي تمكنه من الوصول إلى درجة معينة من التنافسية، وعليه فإن رأس المال الفكري بمكوناته يقوم على أساس إستراتيجية القدرات التأهيلية المستمدة من فلسفة نظرية المنظمة المستندة على الموارد، أما من منظور الأداء عبر بطاقة التقييم المتوازن فإن تنافسية منظمة الأعمال تأتي بصفة مبدئية من الخارج، بمعنى أن اهتمام تنظيم الأعمال من المفترض أن ينصب على دعم العلاقات مع العملاء كمؤشر لقياس الأداء وفهم ادوار المنافسين أيضا، وعليه فإن كفاءة الأداء من منظور بطاقة التقييم المتوازن تقوم على أساس إستراتيجية تنافسية تتيح له السيطرة على السوق وتحقيق مركز تنافسي متقدم، وبالطبع فإن القدرات التأهيلية تعد مطلبا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية، فالإستراتيجية القائمة على أساس الموارد تلعب دورا مكملا للإستراتيجية المستمدة من السوق، وذلك من خلال تحليل



عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، ووضع مؤشرات قابلة للقياس حيث إن الإستراتيجية القائمة على أساس السوق تدعم التحليل المرتبط بالفرص والتهديدات، في حين أن الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد تدعم التحليل المرتبط بعناصر القوة والضعف. (Rivard, 2006)

3- التكامل في التوجه نحو بناء القيمة: تسعى كل مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات الأداء عبر منظور بطاقة التقييم المتوازن إلى تحقيق قيمة مضافة للعميل، فرأس المال الفكري يمثل شبكة قيمة، وينظر إلى تنظيم الأعمال على أنه شبكة من الموارد المعرفية والقدرات التأهيلية التي تمكنه من توصيل قيمة معينة إلى المستخدم النهائي وهو العميل، في حين أن كفاءة الأداء عبر منظور بطاقة التقييم المتوازن تمثل سلسلة القيمة، وينظر إلى منظمة الأعمال على أنه سلسلة من العلاقات التي تهدف إلى احتواء الفجوة بين متطلبات العميل ومخرجات منظمة الأعمال (Mouritsen, 2005). وعليه فإن هناك تكاملاً بين رأس المال الفكري بمكوناته وكفاءة الأداء عبر منظور بطاقة التقييم المتوازن في التوجه نحو توليد قيمة للعملاء، وهو المؤشر الأهم في النجاح المستقبلي للمنظمات.

4- التكامل في اتجاه مسار العلاقات الارتباطية: تأخذ مكونات رأس المال الفكري شكل مجموعة من الدوائر التصورية التي تكاد تكون على نفس الدرجة من الأهمية (Mouritsen, 2005). ومن ثم فإن التنسيق بين هذه المكونات يأخذ شكل علاقات ارتباطية جانبية، في حين أن مؤشرات الأداء عبر منظور بطاقة التقييم المتوازن تركز على تفاصيل إستراتيجية منظمة الأعمال، بحيث تصبح هذه الإستراتيجية هي عمل كل فرد داخل المنظمة (Kaplan and Norton, 1992)، ومن ثم فإن الترابط بين مؤشرات الأداء عبر منظور بطاقة التقييم المتوازن يأخذ شكل علاقات ارتباطية رأسية تأخذ مساراً من أعلى إلى أسفل، وعليه فإن التكامل بين كل من العلاقات الجانبية لمكونات رأس المال الفكري والعلاقات الرأسية لمؤشرات الأداء عبر منظور بطاقة التقييم المتوازن يؤدي إلى تفعيل التوجه التنفيذي لإستراتيجية منظمة الأعمال.

5- التكامل بين مؤشرات الأداء الأساسية: ينظر (Mouritsen, 2005) إلى مؤشرات الأداء على أنها أدوات بنائية، ومن ثم فإن هناك اختلاف بين مؤشرات الأداء المرتبطة برأس المال الفكري ومؤشرات الأداء ضمن كل منظور من منظورات بطاقة التقييم المتوازن، وينبع هذا الاختلاف من طبيعة كل نوع ومن كيفية نظرتهم إلى منظمة الأعمال، حيث أن مؤشرات الأداء المرتبطة برأس المال الفكري تنظر إلى منظمة الأعمال على أنه نظام عضوي، وتلعب دوراً أساسية في تبرير خطوات تنظيم الأعمال نحو دعم وتطوير القدرات التأهيلية، في حين أن مؤشرات الأداء المرتبطة بمنظور بطاقة التقييم المتوازن تنظر إلى منظمة الأعمال على أنه نظام ميكانيكي، وتلعب دوراً أساسياً في دفع خطوات منظمة الأعمال نحو دعم وتطوير القدرات التنافسية، ورغم هذا الاختلاف غير المؤثر في النظر إلى طبيعة مؤشرات الأداء التي تكمل كل منظومة، إلا أنه يمكن رصد زاويتين تتكامل فيهما



مؤشرات الأداء لكل من رأس المال الفكري بمكوناته ومؤشرات الأداء ضمن كل منظور من منظورات بطاقة التقييم المتوازن، وهما:

(أ) - **التكامل النوعي بين مؤشرات الأداء:** إن رأس المال الفكري ومنظور بطاقة التقييم المتوازن يعتمدان على تكامل مؤشرات الأداء المالي وغير المالي لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفرعية الأزمة لتنفيذ إستراتيجية منظمة الأعمال.

(ب) - **التكامل في مصادر اشتقاق مؤشرات الأداء:** يتمثل مصدر اشتقاق المؤشرات غير المالية لرأس المال الفكري من العلاقات التكاملية التي تميز مكونات رأس المال الفكري، في حين يتمثل مصدر اشتقاق مؤشرات قياس الأداء المالي وغير المالي ضمن منظور بطاقة التقييم المتوازن من العلاقات السببية التي تميز بطاقة التقييم المتوازن.

6- تكامل الدور الإشرافي للإدارة العليا: يتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لمكونات رأس المال الفكري في تحقيق دور تكاملي بين هذه المكونات لتحقيق أهداف تخيلية من المنافع غير الملموسة الكامنة فيها لأغراض بناء القيمة، في حين يتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لبطاقة التقييم المتوازن في تحقيق دور توجيهي بين المنظورات المختلفة للبطاقة لتحقيق أهداف تفصيلية ترتبط بتنفيذ جزئيات إستراتيجية منظمة الأعمال.

رابعاً: الأنموذج المقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء

فلسفة هذا الأنموذج تقوم على إمكانية الاهتمام وتفعيل رأس المال البشري (HC) مع رأس المال المعلوماتي (IC) لغرض تطوير وتحسين علاقات المتعاملين (CR) الذي بدوره يؤثر في تحفيز الإبداع (INNO) والذي يؤدي إلى تحسين مستوى رضا العملاء (CS) وهو ما يتعلق بالمجموعة الأولى. أما المجموعة الثانية فتتم من خلال تفعيل وتحسين إجراءات العمل (IP) مع تفعيل المسؤولية الاجتماعية (SR) بنفس الدرجة بما ينعكس على رأس المال التنظيمي (OC) بما يكون زخماً موجهاً إلى الاهتمام برأس المال العلاقتي (RC) والأداء المالي ممثلاً بتخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن والتي بدورها تعزز من مستوى رضا العملاء (CS).



وبعبارة أخرى، فإنه يمكن دمج المتغيرات المتقاربة في المرحلة الأولى لكل مجموعة باعتبارها متغير واحد أي دمج كل من رأس المال البشري (HC) مع رأس المال المعلوماتي (IC) والتعامل معهما كمتغير واحد لغرض التنبؤ والتعرف على مستوى العلاقة مع المتعاملين. ويمكن اعتبار المرحلة الثانية هي متغيرات وسيطة لتحقيق أهداف المرحلة الثالثة لغرض معرفة تأثيرها ومن ثم اعتبار المرحلة الرابعة والمعبر عنها بالنتيجة النهائية هي الناتج للعمليات كافة والمعبر عنها برضا العملاء (CS).

شكل (01) النموذج المقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء

المصدر: إعداد الباحثان

المراجع:

أولا باللغة العربية

- إدريس، وائل محمد الصبحي، والغالبي، طاهر محسن، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان: الأردن.
- بني حمدان، خالد محمد طلال، (2002)، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها في بناء رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد، العراق.
- زاير، أحمد خلف و الغالبي، طاهر محمد منصور، (1998)، فاعلية المنظمة: نقد وتحليل للأدب الإداري لغرض توضيح المفهوم، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق الجامعة المستنصرية، ع (24)، ص: 182-183.



- زغلول، جودة عبد الرؤوف، (2010)، استخدام مقاييس الأداء المتوازن في بناء قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، جامعة الملك سعود ، الرياض: السعودية.
- عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- العنزي، سعد علي، (2001)، الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الواحد والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، م (8)، ع(25)، ص: 114-134.
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- العنزي، سعد وصالح، أحمد علي، (2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- المفرجي، عادل حرحوش و صالح، أحمد علي، (2003)، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي لجامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان: الأردن.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ثانياً باللغة الأجنبية:

- Bassi, Lauri, (1997), "**Harnessing the power of intellectual Capital**", Training and development, 51, (12) Dec.
- Brown, D.M., & Laverich, S., (1994), "**Measuring corporate performance**", Long Range Planning, Vol. 27, No.4: 89.
- Chen, H. A. and Lin, K. J. (2004), "**The Role of Human Capital Cost in Accounting**", Journal of Intellectual Capital, vol. 5, No. 3: 6-30
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (2004), "**Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Mouritsen, J. (1998), "**Driving growth: economic value added versus intellectual capital**", Management Accounting Research, Vol. 9 No.4: pp.461- 481.



Nahapiet, J., & Ghoshal, S., (1998), "***Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage***", Academy of Management Review, Vol. 23, No. 2: 242-255.

Rivard, S., L. Raymond, & D. Verreault, (2006), "***Resource – Based View and Competitive Strategy: An Integrated Model of the Contribution of IT to Firm Performance***", The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 15, No. 1: 29-50.

Stoner, J., (1992), "***Management***", 2nd ed., prentice Hall.

Thompson, J., (1994), "***Strategy Management: Awareness and Change***", 2nd, Chapman Hall pub.

Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, "***Strategic Management and Business Policy***", Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed, (2008).

Wu, Anne, (2005), "***The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital***", Journal of Intellectual Capital, Vol. 6, No. 2 : 267-284.