جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور رأس المال الفكري في تفعيل التميز التنظيمي في المؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة نفطال -المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال

من إعداد الطالبتين :

- وفاء عوار
- حدة يعيش

تحت اشراف الأستاذة:

د. حورية قاسيمي

أعضاء لجنة المناقشة

فاطمة يحياوي	أستاذ محاضر" أ " –جامعة المدية –	رئيساً
حورية قاسيمي	أستاذ محاضر " ب "–جامعة المدية –	مشرفاً ومقرراً
كواديك حمزة	أستاذ مساعد " ب "– جامعة المدية –	مناقشاً

السنة الجامعية: 2024/2023

الشـكـروالتقــديــر

الحمد لله رب العالمين، قيوم السموات والأرضين، الذي لا عّز إلا في طاعته، ولا غنى إلا في الافتقار إليه، والحمد لله الأول بلا ابتداء، والآخر بلا انتهاء، والذي لا يفنى ولا يبيد، ولا يكون إلا ما يريد، فالحمد لله.

أما بعد

يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الدكتورة " **قاسيمي حورية** " التي وجهتنا وساندتنا طيلة فترة اعدادنا لهذا العمل ولم تبخل علينا بنصائحها وعلمها .

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من وقف معنا وساندنا لإتمام هذا العمل من زملاء و زميلات ونخص بذكر زميلنا "**يعقوب مبروكي** " ونتقدم بالشكر الموصول لموظفي **مؤسسة نفطال** على استقبالهم لنا وتقديمهم للمساعدة طيلة فترة تربصنا لديهم.

كما نتقدم بالشكر للجنة التي تكرمت

بقبول مناقشة هذه المذكرة كل بإسمه.

الإهـــداء

وَأَن لَّيْسَ لِلإنسَانِ إلاَّ مَا سَعَى

إلى من عاش فينا قبل أن نعيش فيه، وعرفناه في دفاتر التضحيات إلى وطننا الثاني **"فلسطين"**، قبلتنا الأولى ومسرى حبيبنا ونبيّنا الكريم، جمعنا الله في أقصاها فاتحين مهللين مكبرين، وليس ذلك على الله بعسير.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من انحنى ظهره لأكون ما أنا عليه اليوم، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، **"أبي العزيز"**

إلى القلب النابض، إلى رمز الحنان والتضحية، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي **"أمي الحبيبة"**

إلى الأقرب لقلبي **"جدتي الغالية"** التي لم تبخل يوماً بدعواتها لي بالتوفيق

إلى إخوتي **" يسرى "** و**"عبد المؤمن "** وخالي الغالي **"أحمد شريف"**

إلى رفيقة دربي وصديقة عمري **"هديل بوسكة"** إلى من قاسمتني عبئ البدايات وحلو النهايات

إلى من كان لي سنداً وعوناً وعوضاً....

إلى صديقاتي التي جمعتني بهن أروقة الجامعة واللواتي بدونهن لم يكن ليطيب المسير **"رانيا جغلال"**،**"روميساء"**،**"حدة"** و**"أميرة"**

إليـكم أهدي ثمرة جهدي

وفـــــاء عــوار

الإهـــــداء

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله،

إلى " **أمي و أبي** "حفظهما الله وأطال في عمرهما .

إلى الضلع الثابت في الحياة "**إخوتي**" ....

إلى كل "**صديقاتي الغاليات** " ....

إلى رفيقة هذه الرحلة والعمل "**وفاء** "

إلى من إلتقيت بهم وسرت معهم على درب العلم والتعلم

إلى كل من غرس فيَّ خلقاً أو خصّني بمودة.

اللهم انفعني بما علمتني وزدني علماً.

حـــــدة يـعـيـش

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تفعيل التميز التنظيمي بالمؤسسة ولمعرفة ذلك وقع اختيارنا لدراسة حالة مؤسسة نفطال، وذلك من وجهة نظر عينة من العاملين بها، **باستخدام المنهج الوصفي التحليلي**، بحيث يتكون مجتمع البحث من(120) موظف من مختلف الفئات المهنية، فتم اختيار عينة عشوائية قدرت ب(43) موظف حيث تم قياس رأس المال الفكري كمتغير مستقل بأبعاده الأربع والتميز التنظيمي كمتغير تابع، حيث تم الاعتماد في هاته الدراسة على البرنامج الإحصائي"Spss.26" بالإضافة لبرنامج معالج الجداول "Excel".

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها : وجود أثر ايجابي لرأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي بمؤسسة نفطال، بحيث تم التحقق من فرضيتين ورفض فرضيتين، أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0,05) لكل من تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة على رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل من استقطاب رأس المال الفكري وصناعة رأس المال الفكري عند مستوى دلالة (0,05) على تفعيل التميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه فأن رأس المال الفكري من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة كما أنه أساس لاستمرارها وتميزها على نظيراتها في السوق.

وعلى ضوء ما سبق تم تقديم مجموعة من **التوصيات:** على المؤسسة محل الدراسة توجيه الاهتمام الشامل برأس المال الفكري وذلك بتكثيف الاستثمارات المتعلقة بالتعليم والتدريب والتطوير المستمر للكفاءات قصد تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة على الطاقات البشرية المتميزة، كما يجب عليها التركيز على استخدام هيكل تنظيمي يسهل عملية اتخاذ القرار ويحقق الاتصال الفعّال ويخلق ثقافة خاصة بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، التميز التنظيمي.

Abstract :

This study aims to know the role of intellectual capital in activating organizational excellence in the institution. To know this, we have chosen to study the situation of the Natalat Foundation, from the perspective of a sample of its employees, using the analytical descriptive approach, so that the research community consists of (120) Staff of various professional categories, a random sample estimated B was selected (43) A staff member whose intellectual capital was measured as a separate variable in its four dimensions and organizational excellence as a subordinate variable. This study relied on the statistical programme "Spss.26" in addition to the tables processor programme "Excel".

The study found several findings, most notably: the existence of a positive impact of intellectual capital on the activation of organizational excellence in Nafalat, so that two hypotheses were verified and two hypotheses rejected, that there is a statistically significant effect at an indicative level (0.05) For both the activation of intellectual capital and the preservation of intellectual capital on the activation of organizational excellence, and that there is no statistically significant effect for both the polarization of intellectual capital and the intellectual capital industry at an indicative level (0.05) On the activation of organizational excellence in the institution under consideration, therefore, intellectual capital is one of the most important determinants of the success or failure of the enterprise in the knowledge economy and is the basis for its continuity and distinction over its counterparts in the market.

In the light of the foregoing, a set of recommendations has been made: the institution under consideration should give comprehensive attention to intellectual capital by intensifying investments in education, training and continuous development of competencies in order to stimulate intellectual capital and preserve distinct human capacities. It should also focus on using an organizational structure that facilitates decision-making, achieves effective communication and creates an enterprise culture.

Keywords:

Intellectual capital, structural capital, relational capital, organizational excellence.

قائمة المحتويات:

المحتويـات	الصفحة
الواجهة	–
شكر وتقدير	–
الإهداء	–
الملخص باللغة العربية	–
الملخص باللغة الإنجليزية	–
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال	IV
قائمة الجداول	IV
مقدمة	أ – س
الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري	**3**
المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري	**3**
المطلب الثاني: ماهية رأس المال الفكري	**5**
المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري	**13**

المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري وآليات بناءه	**14**
المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري	**14**
المطلب الثاني: مفهوم إدارة رأس المال الفكري وخطواته	**18**
المطلب الثالث: فوائد الاستثمار في رأس المال الفكري	**19**
المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري	**20**
المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري، أهميته وإجراءات قياسه	**20**
المطلب الثاني: أدوات قياس رأس المال الفكري	**22**
المطلب الثالث: معوقات قياس رأس المال الفكري	**25**
خلاصة الفصل	**31**
الفصل الثاني: إطار نظري حول التميُز التنظيمي.	
تمهيد	**33**
المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي	**34**
المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي، خصائصه وأهميته	**34**
المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التميز التنظيمي	**38**
المطلب الثالث: متطلبات التميز التنظيمي	**40**
المبحث الثاني: ابعاد التميز التنظيمي	**44**
المطلب الأول: تميز الموارد البشرية	**44**

المطلب الثاني: تميز الهيكل التنظيمي	**45**
المطلب الثالث: تميز الثقافة التنظيمية	**46**
المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي	**47**
المطلب الأول: النموذج الأمريكي والياباني للتميز التنظيمي	**47**
المطلب الثاني: النموذج الأوروبي والجزائري للتميز التنظيمي	**53**
المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بنموذج الأوروبي والجزائري للتميز	**61**
خلاصة الفصل.	**63**
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفطال – ولاية المدية –	
تمهيد	**66**
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال بولاية المدية	**67**
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها	**67**
المطلب الثاني: الإمكانيات البشرية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي	**70**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.	**72**
المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة	**72**
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	**73**
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	**75**
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	**84**

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	**84**
المطلب الثاني: تحليل نتائج إجابات الافراد حول محاور الاستبيان	**90**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**103**
خلاصة الفصل	**109**
خاتمة عامة	**110**
قائمة المراجع	**115**
قائمة الملاحق	**123**

قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-01)	الترابط بين مفاهيم رأس المال الفكري	9
(1-02)	مكونات رأس المال الفكري وفق نموذج ستيوارت	17
(1-03)	آليات بناء رأس المال الفكري	21
(2-04)	إطار التميز التنظيمي	43
(2-05)	معايير نموذج الأمريكي للتميز	49
(2-06)	معايير النموذج الياباني للتميز	52
(2-07)	معايير النموذج الأوروبي للتميز	57
(2-08)	معايير النموذج الجزائري للتميز	61
(3-09)	الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة نفطال فرع المدية	71
(3-10)	تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	86
(3-11)	تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	87
(3-12)	تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي.	89
(3-13)	تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	90
(3-14)	تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.	91

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-01)	عدد العمال الدائمين والمتعاقدين.	70
(3-02)	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.	74
(3-03)	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.	74
(3-04)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستقطاب	77
(3-05)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الصناعة	78
(3-06)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التنشيط	79
(3-07)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المحافظة	80
(3-08)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الهيكل	81
(3-9)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الثقافة	82
(3-10)	اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الموارد البشرية	83
(3-11)	اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان	84
(3-12)	اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان	85
(3-13)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	86
(3-14)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	87

(3-15)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	88
(3-16)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	89
(3-17)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	90
(3-18)	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد استقطاب رأس المال الفكري	92
(3-19)	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد صناعة رأس المال الفكري	93
(3-20)	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد تنشيط رأس المال الفكري	95
(3-21)	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد المحافظة على رأس المال الفكري	96
(3-22)	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور رأس المال الفكري لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	98
(3-23)	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد تميز الهيكل التنظيمي	99
(3-24)	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد تميز الثقافة التنظيمية	100
(3-25)	آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد تميز الموارد البشرية	101
(3-26)	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	103
(3-27)	معامل الارتباط بين المتغيرين	104
(3-28)	اختبار الانحدار المتعدد لاستقطاب رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	105
(3-29)	اختبار الانحدار المتعدد لصناعة رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	106
(3-30)	اختبار الانحدار المتعدد لتنشيط رأس المال الفكري على تفعيل التميز	107

	التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	
(3-31)	اختبار الانحدار المتعدد للمحافظة على رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	108
(3-32)	اختبار الانحدار البسيط لرأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية	109

مقـــــــدمـــة

مقدمة

في ظل المستجدات الراهنة التي يشهدها العالم وما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات وتطورات سريعة بفعل ظاهرة العولمة واقتصاد المعرفة، وجدت المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها تبني سياسات واستراتيجيات مرنة تجعلها قادرة على مواكبة التغيرات، وتركز أساساً على المعرفة بنوعيها في توليد القيمة، إذ يعد رأس المال الفكري أحد أهم سبل التغيير وحجر الأساس في المنظمات الذي ترتكز عليه لتحقيق أهدافها الإستراتيجية وتنفيذها، باعتباره المؤشر الرئيسي لنجاح المنظمات وأحد العوامل المساعدة على المنافسة وتحقيق التميز كونه أصبح يعد مصدرا للثروة ومورداً استراتيجياً يندرج ضمن أسباب بقاء واستمرارية المنظمة.

كما يعد الاهتمام بموضوع التميز ضرورة ملحة تستدعي اهتمام الباحثين لإيجاد طرق فعالة لتحقيقه من اجل ضمان نجاح وتفوق المؤسسات، وبالتالي أصبح لزاماً اليوم على المؤسسات أن تواكب عجلة التفوق والتميز خاصة في ظل التنافس الشديد بين المنظمات ومحاولاتها لإحداث تغييرات جذرية عن طريق تصميم خطط وخلق البرامج ومنهجيات إدارية متقدمة خاصة بها بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب نظيراتها من المنظمات المتميزة والرائدة.

إشكالية الدراسة:

توجهت أغلب منظمات الأعمال في مختلف دول العالم في الوقت الراهن نحو الاستثمار في البحث والتطوير خاصة فيما يتعلق بتطوير الكوادر البشرية، أدى هذا الأخير إلى دعم العلاقات مع العملاء وتطوير القيم وإنشاء نظم إدارية إنتاجية، بالإضافة إلى أن هذه الاستثمارات ساهمت في رفع أهمية وقيمة رأس المال الفكري وزيادة تأثيره على فاعلية وأداء المنظمات، باعتباره المنطلق الرئيسي في توليد قيمة مضافة للمؤسسة وبتالي خلق ميزة تنافسية تسمح لها بسير نحو التميز والتفوق. وباعتبار أن مؤسسة " نفطال" الجزائرية كغيرها من المؤسسات الأخرى تواجه

تحديات فيما يتعلق بمدخلات رأس مالها الفكري في الوقت الذي يقع على عاتقها السعي لتحقيق الريادة والنمو في السوق الجزائرية والعالمية، جاء هذا البحث لإبراز دور ومكانة رأس المال الفكري في هذه المؤسسة.

من خلال ما سبق فإن إشكالية الدراسة تتبلور في الإشكال الرئيسي التالي:

كيف يساهم رأس المال الفكري في تعزيز التميز التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq$) لاستقطاب راس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq$) لصناعة رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq$) لتنشيط رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq$) للمحافظة على رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية؟

الفرضية الرئيسية: يتطلب منا تحليل الإشكالية محل الدراسة التحقق من مدى صحة الفرضية الآتية:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq$) لرأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq$) لاستقطاب راس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

_ يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥) لصناعة رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

_ يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥) لتنشيط رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

_ يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥) للمحافظة على رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

أهمية الدراسة: نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى إيضاح أهمية كل من رأس المال الفكري ومدخلاته والتميز التنظيمي التي تكمن في النقاط التالية:

✓ موضوع رأس المال الفكري يتسم بالحداثة، وهو أحد المواضيع التي تسعى المنظمات إلى تبنيه.

✓ الوقوف على أهم العناصر المرتبطة برأس المال الفكري والتميز التنظيمي.

✓ إضافة اثراء معرفي حول المواضيع التي تطرقت إليها الدراسة.

✓ معرفة درجة مساهمة التميز التنظيمي في اكتساب مؤسسة نفطال مكانة مرموقة في السوق الجزائرية، وتحقيق الريادة للمؤسسة وعمالها والرفع من إنتاجها الوطني.

أهداف الدراسة: تهدف دراستنا إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ التعرف على شكل العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

✓ تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي لضمان بقاء واستمرار شركة نفطال.

✓ التعرف على الصعوبات التي تواجه توليد رأس المال الفكري في مؤسسة نفطال من وجهة نظر عمالها.

- ✓ تقديم بعض التوصيات والمقترحات لمتخذي القرارات بالمؤسسة محل الدراسة التي يمكن الاستفادة منها فيما يخص رأس مالها الفكري والتي من شأنها أن تحسن وتعزز من مكانة المؤسسة في السوق المحلية والعالمية.
- ✓ تقديم توجيهات عامة التي يمكن أن تساعد المؤسسات الجزائرية مستقبلا.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن التطرق لأي موضوع واختياره للدراسة يكون نتيجة لعدة أسباب ودوافع موضوعية وأخرى شخصية للبحث في حيثيات الموضوع يمكن حصرها كالآتي:

- **أسباب موضوعية:** تتمثل فيما يلي:

- ✓ التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية برأس المال الفكري وتطويره.
- ✓ موضوع الدراسة متجدد وجدير بالبحث والاهتمام.
- ✓ الدور المهم الذي بات يلعبه رأس المال الفكري في مجابهة التحديات التي تواجه المؤسسات خاصة في ظل التطورات العلمية الحاصلة.

- **أسباب ذاتية** تتمثل فيما يلي:

- ✓ تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة مجال تخصص إدارة الاعمال.
- ✓ الميول الشخصي لموضوع الدراسة والرغبة في التعرف على رأس المال الفكري وتسليط الضوء عليه، باعتباره موضوع لفت انتباه المؤسسات الجزائرية في الآونة الأخيرة.

صعوبات الدراسة:

- ✓ تحفّظ المؤسسة حول المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.
- ✓ صعوبة التمرن على برنامج Spss.
- ✓ قلة المصادر والمراجع وخاصة تلك المتعلقة بموضوع التميز التنظيمي.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل التوصل إلى نتائج تهدف إليها الدراسة واختباراً لصحة الفرضيات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة الدراسة، أما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تصميم استبانة موجهة لعمال مؤسسة نفطال بولاية المدية، كما تم معالجتها وتحليلها بالبرنامج الاحصائي Spss.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة المدرج مع الإشارة الى أن كل متغير له أبعاده وعناصره الخاصة التي سيتم التطرق اليها في الجانبين النظري والتطبيقي.
- **الحدود المكانية:** دراسة حالة بمؤسسة نفطال " المدية ".
- **الحدود الزمانية:** تزامنت فترة إجراء الدراسة الميدانية في فترة ما بين 2024/04/15 الى 2024/05/15 من السنة الجامعية 2024/2023.
- **الحدود البشرية:** أجرينا الدراسة بمؤسسة نفطال على عينة إحصائية شملت 43 عامل.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري:

- فرحاني لويزة، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميـــــزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة:** " دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوت"، أطروحة دكتوراه في تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016/2015، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث أوضحت الدراسة توفر أبعاد كلا من

رأس المال البشري والهيكلي بدرجة كبيرة وتفوق توفر أبعاد رأس المال الزبوني، حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني. كما قُسمت الدراسة إلى أربعة فصول: تناول الفصل الأول اقتصاد المعرفة، والفصل الثاني: رأس المال الفكري تأطير نظري، الفصل الثالث: الميزة التنافسية تأطير نظري، الفصل الرابع: دراسة حالة لشركة الاسمنت – عين التوتة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعّال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال.

- صولي علي، أمحمد كسنة، مقال حول " **راس المال الفكري وأثره على إدارة أداء العاملين**" دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سونطراك الجهوية، نشر المقال في 2023/12/31 مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 12، وقد تناول البحث مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة العاملين، وقد حاولنا عرض الإطار النظري لإبراز ما وصل إليه الباحثون، بشأن بعدي البحث، الرأس المال الفكري الذي يعتبر من مواضيع الساعة لأهميته البالغة في عالم الإدارة، في حين أن بعد إدارة العاملين والتي تعتبر من الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية، وكانت نتائج الدراسة في مجملها أن هناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) ومؤشرات إدارة أداء العاملين، مما يؤكد على أن رأس المال الفكري يعد مصدر ثروة العاملين والمؤسسة إذا تم الاستثمار فيه والحفاظ عليه. ومن أهم ما أوصت به الدراسة ضرورة الاهتمام والحفاظ على المورد البشري باعتباره أصل من الأصول الاستراتيجية غير الملموسة وفتح المجال أمام العاملين وتشجيعهم من أجل التكوين والتدريب الذاتي خاصة وعصر تكنولوجيا الإتصال والمعلومات، كما أن تعمل المؤسسات على بناء رأس مال فكري، تدريبه، تجديده، وتطويره ليصبح الركيزة الأساسية لمواجهة التغيرات السريعة في المحيط الخارجي.

الدراسات المتعلقة بالتميز التنظيمي:

- أبو بكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي:** " دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية –المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل– " أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة اعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014، وقد سعت هذه الدراسة إلى : تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (340) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية وأنموذج الانحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتمكين العاملين، وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم، لأجل تعزيز التميز التنظيمي في الشركة المبحوثة.
- شريفة زكري، مداني بن شهرة، مقال بعنوان" **أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي**"، نشر المقال في 2023/12/28، مجلة إضافات اقتصادية، العدد02، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الخمس (الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، الأمان والاستقرار الوظيفي) على تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة سونلغاز وأظهرت النتائج أن جوانب نوعية الحياة الوظيفية، مثل المرتبات المكافآت، وكذلك الأمن الوظيفي والاستقرار، لها تأثير كبير وإيجابي على التميز التنظيمي. وتشير هذه النتائج إلى أن الاستثمار في الأجور التنافسية

والحوافز والمكافآت الجذابة، فضلاً عن تهيئة بيئة عمل آمنة ومستقرة، يمكن أن تساعد على تحسين الأداء العام للمنظمة. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الجوانب الأخرى لنوعية الحياة الوظيفية، مثل المشاركة في صنع القرار، والترقية والتقدم الوظيفي، فضلا عن التوازن بين العمل والحياة، لم تظهر أثرا كبيراً على التميز التنظيمي في هذه الدراسة. وهذا يثير الحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل لفهم أفضل للعوامل التي تؤثر على التميز التنظيمي وكيفية تفاعلها مع جودة الحياة الوظيفية. ومن خلال النتائج المتوصل إليها قُدمت التوصيات التالية: ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتعريف بها وإدخالها ضمن البرامج التدريبية وكذا دراسة مختلف جوانب بيئة العمل المادية والمعنوية من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية كما ينبغي لمؤسسة سونلغاز بالبيض أن تولي اهتماماً خاصاً لمختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية من أجل تهيئة بيئة عمل تفضي إلى التميز في الأداء.

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

نحاول في دراستنا ربط موضوع رأس المال الفكري بمتغير مهم نستطيع من خلاله الوصول أو تحقيق التفوق الإستراتيجي (التميز التنظيمي) هذا ما يميز دراستنا عن أغلب الدراسات السابقة. أغلب الدراسات السابقة لم تربط بين دور رأس المال الفكري في تفعيل التميز التنظيمي، حيث وجدنا أن معظم الدراسات قد ربطت أحد هذين المتغيرين بمتغير آخر بحيث شملت الدراسة الحالية على رأس المال الفكري كمتغير مستقل، والتميز التنظيمي كمتغير تابع، وقد اختلفت بذلك على جميع الدراسات السابقة التي لم تربط بين هذين المتغيرين.

حاولنا من خلال دراستنا التطرق أيضاً إلى الصعوبات أو المعوقات التي تواجه قياس رأس المال الفكري.

وتسعى دراستنا الحالية إلى تسليط الضوء على واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، تحديداً مؤسسة " نفطال"، ثم التعرف على دور رأس المال الفكري في تعزيزه للتميز

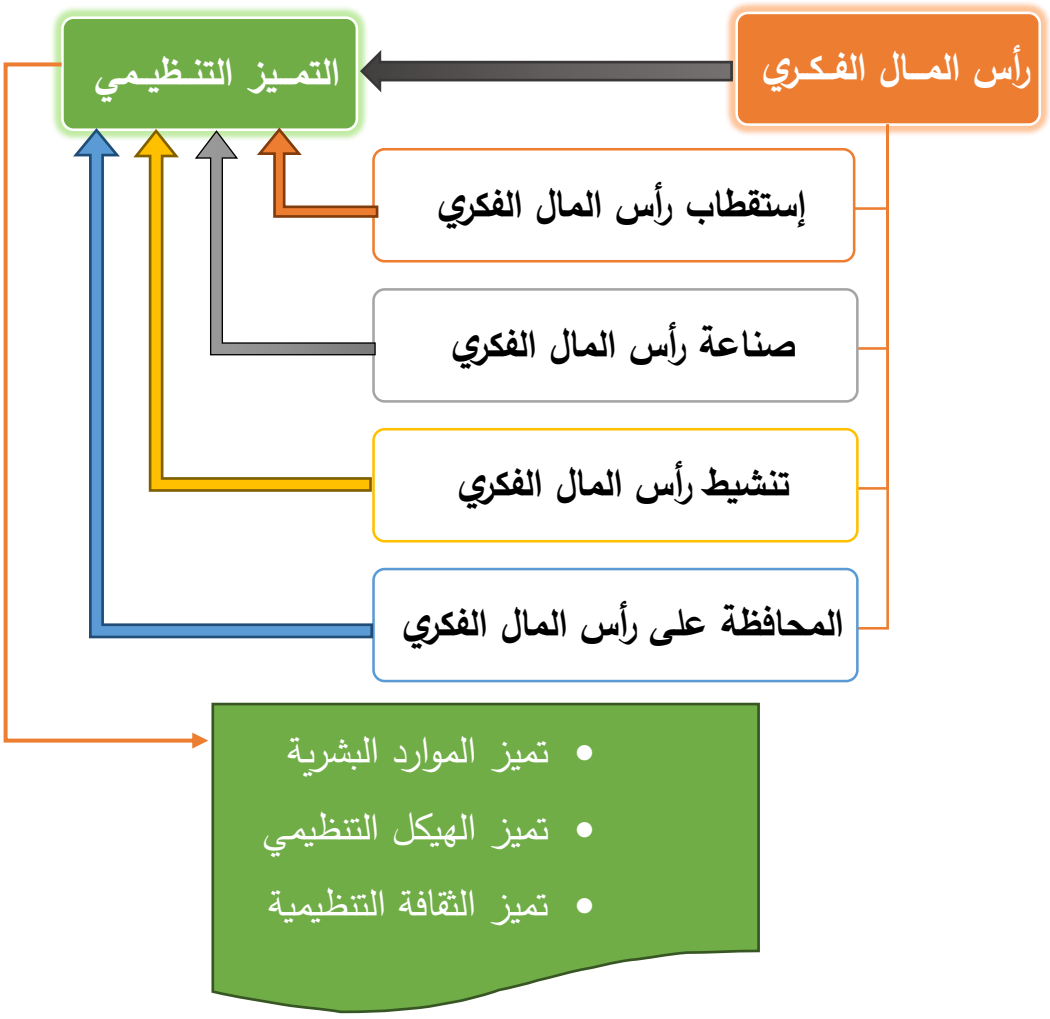
التنظيمي، استناداً على ذلك اختلفت أهداف دراستنا عن أهداف الدراسات السابقة، واختلفت أيضا في الحد الموضوعي، الحد الزماني والمكاني، وعينة الدراسة.

نموذج الدراسة :

لدينا ضمن نموذج الدراسة متغيرين أساسيين منهما متغير مستقل ومتغير تابع، وكل متغير يضم أبعاد سوف نفصل فيها أكثر في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي كالتالي:

المتغير المستقل: رأس المال الفكري وأبعاده (استقطاب، صناعة، تنشيط والمحافظة).

المتغير التابع: التميز التنظيمي وأبعاده (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية وتميز الموارد البشرية).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

هيكل البحث:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة، قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جانبين الأول هو الجانب النظري والآخر هو الجانب التطبيقي، يتضمن الجانب النظري فصلين نتطرق فيهما الى عدة جوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول الذي يحمل عنوان" **مفاهيم أساسية حول راس المال الفكري** " ويتضمن ثلاثة مباحث، ركزنا في المبحث الأول على ماهية رأس المال الفكري وأهميته، وعلى ما يتميز به من خصائص، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أهم تصنيفات رأس المال الفكري وكيفية بناءه إضافة إلى خطوات ادارته، أما المبحث الاخير فتم عرض مفهوم قياس رأس المال الفكري أهميته واجراءاته، وعرجنا على أدوات قياسه، واهم ما قد يواجه عملية قياسه من معوقات.

أما الفصل الثاني الذي يحمل عنوان " **إطار مفاهيمي حول التميُز التنظيمي** " نتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، المبحث الأول نشير فيه إلى ماهية التميز التنظيمي ،اهميته، وما يهدف اليه ، كما أشرنا الى مبادئه واهم متطلباته ، أما المبحث الثاني فتطرقنا الى أبعاد التميز التنظيمي المتمثلة في تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثالث تناولنا مختلف نماذج التميز التنظيمي والتي تشمل النموذج الأوروبي، الأمريكي، الياباني، والجزائري وفي الأخير تم عرض العلاقة بين نموذج التميز الجزائري و رأس المال الفكري .

الفصل الثالث والأخير تطرقنا من خلاله إلى "**دراسة حالة مؤسسة نفطال بولاية المدية**"، حيث قمنا بمعالجته من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وإبراز مهامها وإمكاناتها المادية

والبشرية، ثم عرض الإجراءات المنهجية التي تم السير عليها وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان، وتناولنا في الأخير أهم النتائج المتحصل عليها واقترحنا جملة من التوصيات.

الفصل الأول:

مفاهيم أساسية حول رأس المال الفكري

تمهيد:

نتيجة الضغوطات التي فرضتها أحداث القرن الواحد والعشرين من تطورات تكنولوجية متسارعة وثورة في نظم المعلومات والاتصال، تحاول منظمات الأعمال اليوم الصمود في بيئة تتسم بالديناميكية، مما خلق لها صعوبة في التحكم بهذه البيئة وتغيراتها المفاجئة ما زاد من حدة المنافسة، فلم يكن على المنظمات سوى تبني أنماط تنظيمية جديدة تتصف بالمرونة، تركز على المعرفة وعلى الأصول غير الملموسة أو ما يسمى "رأس المال الفكري" في توليد القيمة. فبعد أن كان رأس المال المادي هو العنصر الأساسي في عملية الإنتاج، تغير الوضع في ظل عصر المعلوماتية، فأصبحت المنظمات المالكة للأصول غير الملموسة هي المسيطرة في السوق.

بذلك صبت المنظمات كل جهودها وتركيزها نحو إدارة أصولها الفكرية باعتبارها ثروة حقيقية لها لا تتآكل مع مرور الزمن واللبنة الأساسية في بناء وتنمية القدرات التنافسية ونيل أكبر حصة سوقية ممكنة وبتالي تحقيق أهدافها المسطرة.

وقصد الإحاطة بمختلف النقاط المذكورة وتحقيقاً لأهداف هذا الفصل في تأصيله النظري لرأس المال الفكري تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كتالي:

المبحث الأول: يتضمن نشأة رأس المال الفكري، مفهومه، وكذا خصائصه وأبعاده.

المبحث الثاني: يتطرق لأهم المكونات رأس المال الفكري، آليات بناءه وخطوات إدارته.

المبحث الثالث: يعالج ماهية قياس رأس المال الفكري.

المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري.

في العصر الحديث أصبحت المعرفة والأفكار والمهارات المميزة هي المحرك الأساسي للاقتصادات المتقدمة، متجاوزة في أهميتها الأصول المادية التقليدية، فرأس المال الفكري بمكوناته المختلفة يمثل مورد حيوي مهم للمؤسسات الساعية إلى تحقيق أكبر قدر من التفوق في القطاع التي تنشط به.

المطلب الأول: نشأة وتطور رأس المال الفكري.

إن لموضوع رأس المال الفكري جذور تاريخية قديمة قدم الإنسان، إلا أنه كمصطلح لم يبرز الاهتمام به إلا من العقود القليلة الماضية، حيث يشير البعض من المتخصصين في مجال الإدارة أن مصطلح رأس المال الفكري حديث النشأة، فيمكن القول أن البدايات كانت في العشرين سنة الأخيرة من القرن الماضي.

أشارت أغلب الدراسات إلى أن هناك ثلاث مراحل أساسية مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في تطوير مفهومه، وهي كالتالي [1]:

المرحلة الأولى: توجهات الاهتمام بالقدرات البشرية.

أكد الاقتصادي"Petty William" في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري، إضافة إلى أن "Adam Smith " أكد في كتابه (ثروة الأمم) سنة 1776 تأثر العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، بعدها أكد

[1] بوعزيز أزهر، **أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للبنوك التجارية في الجزائر** "دراسة قياسية على عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال فترة 2010-2018، أطروحة دكتوراه في علوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021، ص4- ص5.

الاقتصادي "Alfred Marshall" في عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله: "إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"؛ وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعته وانتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة. وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي "Irving Fisher" وذلك عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

المرحلة الثانية: بداية الاهتمام بالقابلية الذهنية.

في مطلع ثمانينات القرن العشرين، تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المؤسسات التي تمتلكها، وتحقيقها للعوائد، واليوم حل رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثابتة. وفي عام 1986 قام "David Teece" من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة معنونه بـ لإفادة من الإبداع التكنولوجي وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع، كما قام "Sullivan Patrick " عام 1989 بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق ويبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقاً من الإبداع.

وشهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث محطات بارزة، أولها عام 1990 عندما أطلق "Ralph Stayer" لأول مرة مصطلح رأس المال الفكري"، وثانيها عند نشر "Thomas Stewart" عام 1991 مقالة بعنوان "القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 أيضا وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة " Skandia" السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد"Leif Edvinson".

المرحلة الثالثة: ظهور نظرية رأس المال الفكري.

في منتصف تسعينات القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكاثف حول موضوع الراس المال الفكري في محاولة لإيجاد مفهوم مشترك فيما بين الباحثين والشركات والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1994 عقد اجتماع لممثلي ثماني شركات من أصل اثنتي عشر شركة أي 67% من مجموع الشركات وسمي الاجتماع بإدارة الراس المال الفكري، وتضمن جدول الأعمال عدداً من المسائل، أهمها الاتفاق على تعريف المصطلح راس المال الفكري بأنه المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح وتواصلت الجهود إلى عام 2003 حيث عقد مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته .

المطلب الثاني: ماهية رأس المال الفكري.

أولا: تعريف رأس المال الفكري: قدمت العديد من التعاريف لهذا المصطلح ومنها:

- التعريف الأول: رأس المال الفكري هو مجموع كل ما يعرفه جل الأفراد في المؤسسة ويحقق ميزة تنافسية في السوق.
- التعريف الثاني: رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.
- التعريف الثالث: رأس المال الفكري هو قدرة متميزة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، بحيث تساهم في زيادة القيمة التي تقدمها للعملاء، وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.[1]
- التعريف الرابع: يرى "Edvinson 1997" أنه يتضمن الموارد غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع وخدمات، لذا فإن

[1] أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد، **دور التعلم التنظيمي في تنمية مكونات رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية** " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، فرع شلف، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 2، 30 ديسمبر 2021، ص ص 944-945.

رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة المعلومات للمنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.[1]

- التعريف الخامس: رأس المال الفكري هو مجموعة من الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد وتنطلق من فلسفة المجتمع وتنسجم مع أهداف المؤسسة ولا تتوفر لنظائرهم في المؤسسات المماثلة. [2]
- التعريف السادس: يعرفه "Hancen " أنه موجودات غير ملموسة يمكن استخدامها كسلاح تنافسي فعال من قبل المنظمات والمؤسسات من أجل عملية الإبداع والتطوير الذي يعتمد على الابتكار والتجديد والذي يعد الوسيلة الأساسية للبقاء والاستمرار في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع.[3]
- التعريف السابع: يرى"Stair 2014" أن رأس المال الفكري يتضمن الموارد(الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع وخدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو" المعرفة والخبرة والقوة العقلية للعاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات الشركة والعمليات وثقافتها وفلسفتها". [4]

---

[1] لويزة فرحاني، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة**، "دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة (باتنة)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 65.

[2] الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، يوليو2011، ص 25.

[3] دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية** "دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص32.

[4] نهلة غالب عبد الرحمن، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية**، "دراسة ميدانية في عدد من الشركات المساهمة"، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد23، 20 نوفمبر 2017، ص 321.

- التعريف الثامن: يعرفه "J.Guthrie" بأن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة و التي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة. [1]
- التعريف التاسع: حيث يُعرفه "Malhotra 2003" على أنه قوة عقلية، مصادرها المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.[2]
- التعريف العاشر: يقوم مفهوم رأس المال الفكري على اعتبار أن العنصر البشري هو الاساس في تكوين الاصول الفكرية، وليست المؤسسة، ومن خلال هذا العنصر البشري تستطيع المؤسسة أن تتحكم في مصادر القدرة التنافسية المتمثلة بالأساس في معرفة أعضائها، ومن ثم أصبح مصطلح "الاصول الكامنة" من المصطلحات الشائعة الاستخدام، والتي تلعب دوراً كبيراً في بقاء المؤسسات واستمراريتها، وتتمثل هذه الاصول في : المعرفة المتوافرة لدى العاملين، والعلاقات مع العملاء الخارجيين، فضالاً عن المعرفة المتوافرة لدى المؤسسة، ويطلق على "الاصول الكامنة" مصطلح " الاصول الفكرية".[3]

ومن مجموع التعاريف نستخلص " **التعريف الإجرائي** " التالي:

" يمثل رأس المال الفكري كل الموارد الثمينة الملموسة وغير الملموسة (المعلومات، معارف، خبرات، كفاءات، الأنظمة، الإجراءات، العلاقات، الهياكل، الملكية الفكرية...إلخ) التي تحوزها المؤسسة والتي يصعب امتلاكها أو تقليدها من طرف المؤسسات الأخرى، يمكن استخدامه كسلاح تنافسي لزيادة القيمة السوقية للمؤسسة، أي تحويل معرفة الأفراد إلى قيمة مضافة للمؤسسة تساهم في خلق الثروة ".

---

[1] هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص 20.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صوالح، **إدارة رأس المال الفكري في إدارة الاعمال**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص169.

[3] أفكار سعيد خميس عطية، **إنموذج مقترح لإدارة أرس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي**، ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد18، يونيو 2018، ص 267.

ويرد في الشكل رقم (01-1) عرض للعلاقة بين مفاهيم رأس المال الفكري وتحديد رأس المال الفكري والموجودات غير الملموسة والملكية الفكرية. وبمعنى مماثل لمفهوم رأس المال الفكري، تستخدم أيضاً مصطلحات غير ملموسة، وموارد غير ملموسة، تعبر عن المعرفة غير الملموسة للمؤسسة، دون وجود معايير أو اعتراف واضح بمكوناتها. بالمقارنة مع رأس المال الفكري، تحدد الأصول غير الملموسة المعرفة التي يمكن تحديدها بالمشاريع، ويمكن التحكم فيها وتقييمها بشكل مثالي. ويتيح تقييم المفهومين إجراء تحليل لأداء الشركة من منظورين: منظور إداري يشمل جميع عناصر مولدات القيمة دون قياسها كمياً، ومنظور محاسبي يهدف إلى تحديد قيم الكيان لتقديرها كمياً[1].

الشكل رقم (01-1) : الترابط بين مفاهيم رأس المال الفكري.



المصدر : Gioacasi Diana, op.cit,P60.

[1] Gioacasi, Diana, **Article Intellectual Capital: A Critical Approach on Definitions and Categorization,** CES Working Papers ,Alexandru Ioan Cuza University of Iasi, Centre for European Studies ,Volume 6, Issue04,2014, P60.

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري:

أصبح رأس المال الفكري مصدرا مهماً من مصادر الميزة التنافسية ومفتاح النجاح والتميّز، وعاملاً حاسماً في حياة المنظمات وأصلاً من أصولها المالية والفكرية، وتصل أهميته لدى الباحثين على أنه يمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لأصول المنظمة والتي سببها رأس المال الفكري وعمال المعرفة حيث يمكن توضيح أهميته في النقاط التالية:

- يسمح لإدارة المنظمة من عمل خيارات إستراتيجية تستند إلى أصولها الفكرية المستغلة في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية، كما يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها واستمراريتها؛
- يعد رأس المال الفكري السلاح الإستراتيجي الأساسي والأول في المنظمة، هو المورد الثمين الذي يتسم بالندرة ولا يمكن تقليده أو استبداله فهو بمثابة القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة؛
- يعتبر مصدراً مهما في خلق وتوليد ثروة خيالية من خلال التعلّم وتسجيل براءات الاختراع؛
- أصبحت عملية تحويل المعرفة المتميزة الفريدة والغير متاحة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في سوق من مسؤولية رأس المال الفكري، وإن هذه المعرفة تساهم في زيادة إنتاجية المنظمة وقدرة المنظمة على استثمار تلك المعرفة يحقق لها ميزة تنافسية مقارنة مع مثيلاتها؛
- كما أن الإدارة الفعّالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء التنظيمي، وعلى المنظمات الراغبة في النجاح أن تعمل على الاستثمار الجيد لهذه الموجودات الفكرية؛
- حتى تتفوق المنظمة على منافسيها يجب أن تمتلك المنظمات أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق المنافسين؛[1]

[1] خيرة بلعزي، سارة بوقسري، **دور رأس المال الفكري في تحسين أداء العاملين** " دراسة حالة اتصالات الجزائر"، معسكر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 02، 31 ديسمبر 2022، ص 254.

- إن إسهامات وتأثير رأس المال الفكري على تحقيق النتائج والأهداف تعد أحد النقاط الحيوية التي تُظهر أهميته؛
- إن بقاء واستمرار المؤسسات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشري الذي يعد المكون الأساس لرأس المال الفكري؛ [1]
- تأسيس المنظمات الذكية، فالمنظمات الذكية هي تلك المنظمات التي تهتم في استثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام قيمي راقٍ يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له، وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد المسؤوليات والمهمات، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد، ومكاتب بسيطة خالية من الزخرفة والتعقيدات وقد عبرت شركة " Skandia " عن المنظمة الذكية بصياغة المعادلة التالية: [2]

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

ثالثا: خصائص رأس المال الفكري.

تناولت العديد من الأبحاث والكتابات العلمية الخصائص المميزة لرأس المال الفكري من وجهات نظر مختلفة ركز بعضهم لتقسيم الخصائص إلى:

خاصية التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال

[1] نور الدين طالب أحمد، بن بوزيان محمد، **رأس المال الفكري: رؤية متعددة المقاربات**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد 02، أفريل 2020، ص 423.

[2] علي صولي، أمحمد كسنة، **رأس المال الفكري وأثره على إدارة أداء العاملين:** " دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سونطراك الجهوية"، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 12، 30 ديسمبر 2023، ص45.

الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

1. خاصية المهنية: ينصب الاهتمام على التعليم المنظّمي والتدريب الإشرافي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.
2. خاصية السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد، ورأس المال الفكري ميّال للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة جادة في العمل وثقة عالية بالنفس.
3. خاصية الإبداع: وردت في الأوعية الإدارية العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع فهي لدى"Daft" يمثل تبني فكرة أو سلوك جديد بصورة مبسطة، والإبداع هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان منتوجاً جديداً أو تصرفاً جديداً. [1]

ويرى آخرون أن رأس المال الفكري يتميز بخصائص أخرى هي[2]:

- رأس مال غير ملموس؛
- صعوبة قياسه بدقة؛
- سريع الزوال والفقدان؛
- يتزايد بالاستعمال؛
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله؛
- له تأثير كبير على المنظمة.

---

[1] صلاح علي أحمد محمد، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المصرفي السوداني**، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، مؤتمر دولي: الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي رهانات ووجهات النظر، جامعة عبد الحميد ابن بديس مستغانم، ص 67.

[2] محمد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص281.

ويضيف آخرون "الخصائص" التالية:

- يتصف الأفراد الذي يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة؛
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل؛
- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل؛
- يعتبر رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح؛
- يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتميز بعدم التأكد، لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين؛
- يحاول رأس المال الفكري الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين؛[1]

رابعاً: أبعاد رأس المال الفكري.

تتمثل الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري في النقاط التالية[2]:

- **استقطاب رأس المال الفكري:** يركز هذا البعد على الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
- **صناعة رأس المال الفكري:** يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها، مع خلق الانسجام الفكري بينها.
- **تنشيط رأس المال الفكري:** من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

---

[1] مزوزي فاطمة الزهراء، **رأس المال الفكري وأثره على اداء البنوك** "دراسة حالة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومراقبة، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016، ص14.

[2] يحضة سملالي، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الكفاءات على الميزة التنافسية**، الاقتصادية أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2005، ص ص125 –126.

- **المحافظة على رأس المال الفكري:** بالاستثمار في التعليم والتدريب، التطوير، والتحفيز المادي، والمعنوي.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري.

من خلال الاختلافات وآراء الباحثين نستنتج أهم "مكونات رأس المال الفكري" وهي:

- ✓ رأس المال البشري (المعرفي).
- ✓ رأس المال الهيكلي.
- ✓ رأس المال العلائقي(الزبوني) .

1) رأس المال البشري (المعرفي) Human Capital: يعكس معارف مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلول لعملائها، من خلال الابتكار والتجديد، فهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، كما يشير إلى المعرفة الموجودة في عقول الأفراد وتجاربهم، ويتكون من ثلاثة عناصر هي: الكفاءة، المواقف و المهارة الفكرية.[1]

2) رأس المال الهيكلي Structurel Capital: فهو يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للشركة والتي قد تمثل أشكالا أخرى لرأس المال الفكري، والعمليات التشغيلية والتصنيعية للشركة ومن أبرز الأمثلة عليه. جميع أشكال الملكية الفكرية، فلسفة الإدارة، ثقافة الشركة، وكذا إدارة العمليات.[2]

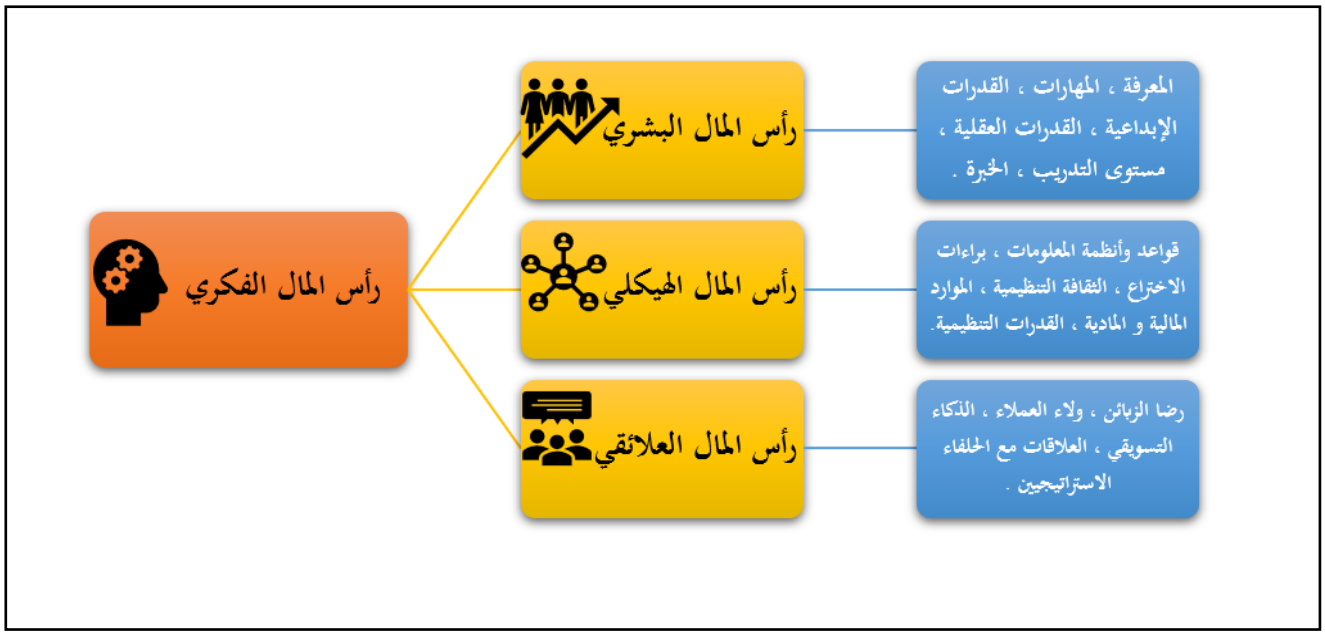
3) رأس المال العلائقي(الزبوني) Relationship Capital: يعرف على أنه التحالفات، التراخيص، والاتفاقيات بالإضافة إلى العلاقة والمعرفة حول الزبون والمورد والمنافسين والأطراف الخارجية، كذوي المصلحة ويتكون من العديد من الأجزاء التي تتعلق برضا

[1] أحمد مصنوعة، "مرجع سبق ذكره"، ص945.

[2] رشا الغول، **المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي التطبيقي**، الطبعة 01، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014،ص ص 89-90.

الزبون، والاحتفاظ به وتمكينه وإشراكه في أعمال المنظمة، والصفقات التجارية وتبادل المعلومات والأفكار،[1] والشكل الآتي يبين مكونات رأس المال الفكري :

الشكل (02-1) مكونات رأس المال الفكري وفق نموذج ستيوارت.



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لنموذج ستيوارت.

المبحث الثاني: إدارة رأس المال الفكري وآليات بناءه.

إن بناء قاعدة فكرية يعد من أكبر التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في الوقت الراهن نظراً لصعوبة إيجاد أفراد ذوي معرفة ومهارات وقدرات فكرية متميزة، فهنالك آليات معينة يتم اعتمادها لبناء رأس المال الفكري لدى المنظمات المعاصرة حيث تم تصنيف هذا الأخير إلى عدة تصنيفات سنتناولها في هذا المبحث مع التطرق إلى مكوناته.

المطلب الأول: آليات بناء رأس المال الفكري.

تمثل آليات بناء رأس المال الفكري في المؤسسات فيما يلي:

[1] نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص62.

1. **استقطاب رأس المال الفكري:** في ظل الاتجاهات السائدة في المؤسسات العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أصبحت معظم المؤسسات تولي اهتماماً واسعا لموضوع استقطاب الموارد المتميزة لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عالم النجاح، وتم حصر استراتيجيات الاستقطاب فيما يلي:

- شراء العقول من سوق العمل: يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة للمؤسسات الصناعية ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة الابتكار والإبداع باستمرار.
- شجرة الكفايات : إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما:" المكون المعرفي والمكون السلوكي"، فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، والمكون السلوكي يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه، أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب[1].

[1] الشريف بوفاس، مريم بوخضرة، **رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة آليات بنائه وطرق قياسه**، جامعة سوق أهراس، مجلة الأصول للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد02، ديسمبر 2017، ص280.

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

2. **صناعة رأس المال الفكري:** تمثل صناعة رأس المال الفكري أمرا ًفي غاية الأهمية لأنه يمثل مصدراً للميزة المنظّمية مما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق، فعملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة، وفي أدناه بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري.

- خريطة المعرفة :تعرف على أنها " تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية "، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي نأمل بمشاركتها ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وعلى هذا الأساس فإن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة داخلها. فغاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور في تحديد المركز المعرفي للشركة مقارنة بالشركات المنافسة وأيضا تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها.

إن من أبرز ممارسات المعرفة في صناعة رأس المال الفكري ما يلي:

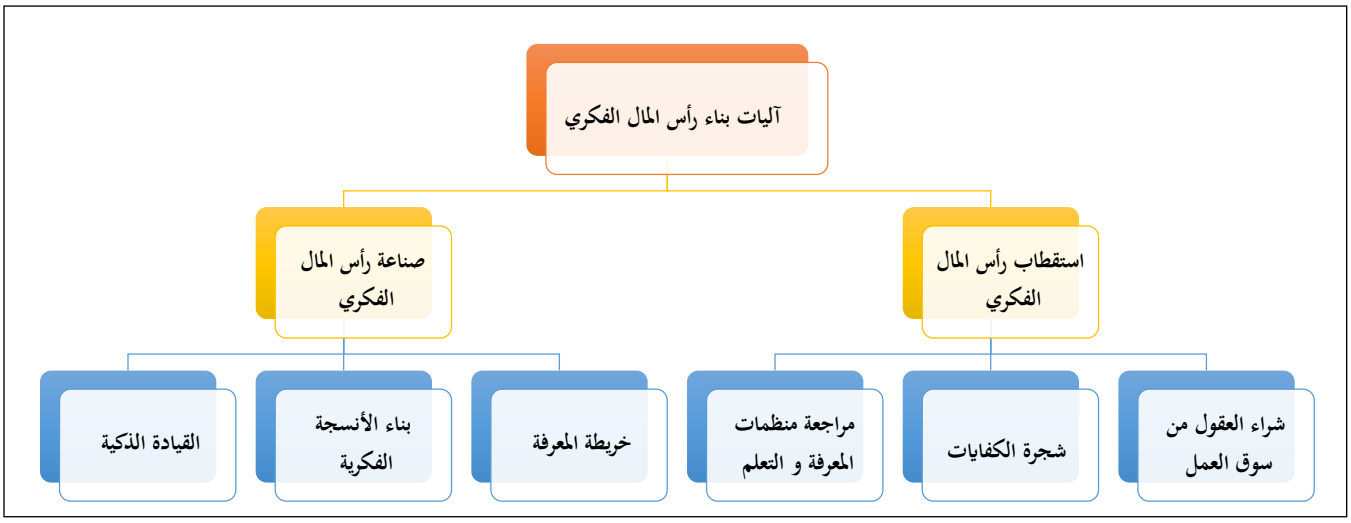
- ✓ تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدوّنة في أنظمة البرمجيات، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة فعالة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمتخصصين لمحاكاتها، ورسم السيناريوهات الملائمة بما يساهم في زيادة منحنى الخبرة للشركة.
- ✓ تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الكفاءات العالية.

- بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة تشكيل فرقي يشبه العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم مع بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد. وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية.

- القيادة الذكية: يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظّمي ويكون مساعداً للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطياً للأوامر فضلاً عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال.[1]

والشكل التالي يوضح أهم آليات بناء رأس المال الفكري في المنظمات:

الشكل (03-1) آليات بناء رأس المال الفكري.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الشريف بوفاس، مريم بوخضرة ، مرجع سبق ذكره، ص281.

[1] د/ الشريف بوفاس، مريم بوخضرة، **رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة آليات بنائه وطرق قياسه**، مرجع سبق ذكره،ص281.

المطلب الثاني : مفهوم إدارة رأس المال الفكري وخطواته.

أولا: مفهوم إدارة رأس المال الفكري.

تتنوع التعريفات التي تناولت مفهوم إدارة رأس المال الفكري، وهذا التنوع يرجع إلى اختلاف زاوية الطرح من قبل الباحثين فهناك من يرى بأنها مهمة تنسيقية بين مكونات رأس المال الفكري داخل المؤسسة وهناك من يرى بأنها الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري التي تستطيع توجيه موجوداتها الفكرية والإبداع والتميز وتكون لديها المقدرة على استقطاب ذوي المهارات والمعارف وجذبهم للعمل لديها، فالإدارة الناجحة تدرك أن المعرفة والمهارة التي تكتسب من خلال التجربة العملية هي أرسخ وأعمق من التجارب النظرية لذا على الإدارة أن تحفز الأفراد كونها قوة المؤسسة والتي تسعى باستمرار إلى تحقيق التميز التنافسي، كما أنها عبارة عن عملية استراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، وتهيئة البنية التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها مجموعة العمليات التي تمارسها المؤسسات التعليمية لتوظيف مهارات وخبرات ومعارف العاملين بها بما يمكنها من أن تبتكر القيمة المضافة للعملية التعليمية وتحقيق أهدافها ورفع جودة أدائها وتميزها[1].

حيث تتمثل إدارة رأس المال الفكري في توجيه وتحديد مسار رأس المال الفكري لإيصال المؤسسة لتحقيق أهدافها قصيرة متوسطة وطويلة الأجل.[2]

[1] حامد هاشم محمد الراشدي، **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة،2017، ص51.

[2] مجيد شعباني، محمد بوستة، **إدارة رأس المال الفكري والتنمية المستدامة**، مجلة دراسات –العدد الاقتصادي– ،جامعة الاغواط، المجلد05، العدد02،جوان2014،ص137.

ثانيا: خطوات إدارة رأس المال الفكري: تشمل خطوات إدارة رأس المال الفكري باعتبارها خيار استراتيجي الخطوات الأساسية التالية [1]:

الخطوة الأولى: تركز على معرفة دور المعرفة كقوة محركة، والاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة، وكلما زادت أهمية المعرفة، كلما حققت إدارتها عائدا مهما للمنظمة.

الخطوة الثانية: تركز على مطابقة الإيرادات المتحصل عليها مع الأصول الفكرية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا.

الخطوة الثالثة: تركز على وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلى استخدام أمثل لرأس المال الفكري واستثماره من أجل زيادة قيمته.

الخطوة الرابعة: تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري، وعمال المعرفة، والبحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري، دون أن تغفل عن حقيقة أن الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس طريقة إدارة الأصول المادية، كما أن عمال المعرفة هم الأكثر قدرة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري عن غيرهم من العمال.

المطلب الثالث: فوائد الاستثمار في رأس المال الفكري.

يمكن تلخيص العوائد الناتجة عن الاستغلال الأمثل لراس المال الفكري في النقاط التالية: [2]

- ✓ خفض التكاليف والبيع بأسعار تنافسية؛
- ✓ زيادة القدرة الإبداعية المؤسسة؛

[1] توماس ستيوارت، **ثورة المعرفة رأس المال الفكري**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص 127.

[2] زبير محمد، شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، ورقة مقدمة للملتقي الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، ص9.

- ✓ إبهار وجذب الزبائن وتعزيز ولائهم للمؤسسة؛
- ✓ تعزيز التنافس من خلال تقديم منتوجات مطورة وجديدة، وتقليل الفترة بين الابتكار والذي يليه؛
- ✓ تنمية سمعة طيبة عن المنظمة وخلق انطباعات ذهنية جيدة لدي زبائن المؤسسة.

المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري.

لقد اتضح من استعراض الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري مدى الاتفاق الكبير بين الباحثين والمنظمات على الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره في دعم القدرات التنافسية للمنظمة، إلا أن قياس هذا المصطلح يعد أمرا في غاية الصعوبة، نظرا لأنه غير ملموس وغير مرئي، حيث يقول "Stewart": " إن رأس المال الفكري شيء لا يمكن رؤيته أو لمسه إلا أنه يجعلك غنيا"[1].

المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري وإجراءات قياسه.

أولا : مفهوم قياس رأس المال الفكري وأهميته: هناك عدة تعاريف للقياس نذكر منها:

- يشير للقياس على أنه " العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة." [2]
- قياس رأس المال الفكري ينصب على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى، وهذا بغية إمداد متخذي القرارات بالمعلومات عن نوعية رأس المال الفكري التي تسمح برفع كفاءة المؤسسة والعاملين". [3]

وفي ضوء ما تقدم يمكن أن نحدد أبعاد مفهوم القياس بما يلي:

[1] هاني محمد السعيد، "مرجع سبق ذكره"، ص 39.

[2] المرجع السابق، ص274.

[3] سعد علي العنزي، احمد صالح علي، "مرجع سبق ذكره"، ص 273.

- عملية تستهدف جمع المعلومات عن خاصية أو سمة؛
- عملية تتبع فيها مجموعة من الإجراءات؛
- عملية تحدد النتائج بصورة كمية قابلة للملاحظة؛
- عملية ضرورية في اتخاذ القرارات؛
- عملية تتوقف نتائجها على دقة أداة القياس المستعملة.

حيث تظهر " **أهمية قياس رأس المال الفكري**" بالاعتماد على ما سبق فيما يلي:

- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة ويحدد ذوي القدرات الإبداعية والمتميزة منهم.
- يقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك، تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل.
- يعد أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري مستقبلاً، لأنه يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- يمثل مؤشر التقويم لأداء المنظمة من خلال تحديد مستوى أدائها بنسبة لسياسات التي تنتجها مع رأس المال الفكري وبيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها. [1]

ثانيا : إجراءات قياس رأس المال الفكري. [2]

يمكن تحديد إجراءات قياسه فيما يلي:

1. تحديد الخاصية التي يراد قياسها، لأن القياس لا يقيس الشيء أو الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء، بشكل واضح ودقيق لضمان قياسه بدقة وبدون هذا التحديد للخاصية لا يمكن الوصول إلى قياسه بدقة، فليست كل معلومات العاملين رأس مال فكري، فمهارات العاملين ومعارفهم تقدر رأس مال فكري إذا انطبقت عليها الخصائص التالية

أ – متميزة: أي لا يوجد من يملك المعارف والمهارات نفسها لدى المنافسين.

[1] عادل حرحوش، أحمد علي صالح، "مرجع سبق ذكره،" ص ص 82–83.

[2] المرجع السابق، ص ص 83–84.

ب – الإستراتيجية: أي لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمنا ًعليها.

2. جمع البيانات والمعلومات عن حجم رأس المال الفكري والإجراءات المالية.

3. التزام القياس بالأهداف المحددة له، وبدون الالتزام بهذا الإجراء يفقد القياس اتجاهه وقيمته ويعجز عن أداء دوره في اتخاذ القرارات.

4. توافر الأسس العلمية في القياس، ويقصد بالأسس العلمية (الموضوعية، الصدق، الثبات)، ونعني "بالموضوعية "عدم تأثير وسيلة القياس قدر الإمكان بالعوامل الذاتية أو الشخصية مثل مزاج من يقوم بعملية القياس أو حالته النفسية، أما "الصدق" فيقصد به أن تكون وسيلة القياس قادرة على أن تقيس ما وضع لقياسه ويقصد "بالثبات" أن تعطي وسيلة القياس نتائج ثابتة.

5. تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لفرض اعتمادها واستخلاص النتائج الموضوعية وهناك عدة مؤشرات كمعدل دوران التوظيف مدى جودة المنتجات موقع المنظمة.

6. اعتماد أدوات متنوعة ومتعددة في القياس وذلك بسبب تعدد وتنوع أغراض القياس المطلوبة لرأس مال الفكري ومن تلك الأدوات: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة.

المطلب الثاني: أدوات قياس رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري عبارة عن أصول معرفية غير ملموسة، وبالتالي فقيمته تتغير بشكل كبير وعلى الرُغمُ من الجهود الكبيرة التي بُذلت ولازالت من أجل قياس قيمة هذه المعرفة إلا أن مشكلة القياس مازالت مطروحة، ومن بين النماذج المقدمة لقياس رأس المال الفكري، الأربع مجموعات التالية:

أ– النماذج الوصفية: وهي التي تحدد الخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات، والتي تؤثر على أداء عمليات المعرفة ولو بشكل غير مباشر، واعتماداً على الخبرة الذاتية لمعدي النموذج، ويندرج ضمن هذه النماذج الوصفية ما يلي:

1 –أداة تقييم معرفة الإدارة : وهي أداة تتمثل في استبيان مكون من خمسة فروع هي : عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا، والقياس في إدارة المعرفة، ومن خلال هذا الاستبيان يمكن تقييم أداء وإنتاجية العمل المعرفي في المنظمة بين مستوى أعلى ممتاز ومستوى أدنى ينعدم فيه وجود إدارة معرفة.

2 –التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة : يتضمن هذا التقييم توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددوا بأنفسهم إذا كانوا إنتاجيين أم لا.

3 –بطاقة الدرجات المتوازنة (BSC) : ركزت على ترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس الذاتية والموضوعية، وأداء المنظمة يقاس بأربع مجالات هي : المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم. [1]

ب – المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية: تركز هذه المقاييس على قياس رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية: رأس المال الهيكلي، البشري، الزبوني، وتضم هذه النماذج ما يلي:

1 –**تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية** : إما عن طريق تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية، أو تحويل العلاقات إلى شبكات، أو تحويل الأفراد إلى مواهب، أو تحويل السلعة إلى علامة جيدة.

2 –نموذج رأس المال الفكري: ويقسم من خلاله رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي، بشري وزبوني.

3 –دليل المعلومات–الاتصالات: ويقدم النموذج صورة عن الترابط بين التغيرات في المعلومات – الاتصالات – وتغيرات السوق.

[1] لويزة فرحاني، "مرجع سبق ذكره"، ص99.

4 –طريقة تقييم الأصول الفكرية:وتقوم على تقييم الملكية الفكرية وعوائدها.

5 –نموذج شركة دوكيميكال: يعتمد على أن المعرفة هي العامل الأساسي لإنشاء الثروة.

6 –نموذج سمسار التكنولوجيا : وسمسار المعرفة هو الفرد أو المنظمة أو العملية التي تساعد على عقد الصفقات بين الباحثين عن المعرفة ومقدمي المعرفة وانشاء روابط بينهما.

ج– مقاييس ونماذج القيمة السوقية: وتركز هذه النماذج على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، ومن أمثلتها:

1 –القيمة السوقية إلى الدفترية : يقوم على أن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري هي القيمة السوقية.

2 –القيمة السوقية المخصصة للمستثمر : وتقوم هذه الطريقة على تقسيم القيمة الحقيقية (السوقية) للمنظمة إلى مكوناتها المتمثلة في رأس مال ملموس، رأس مال غير ملموس، والميزة التنافسية المستدامة.

3 –توبين كيو(Tobin's q) : ويُستخدم لمقارنة رأس المال بين المنظمات.

د– مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: وتقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) والذي تتحصل عليه بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المنظمة، ومقارنة النتيجة مع متوسط الصناعة ككل، ومن أمثلتها:

1 –القيمة غير الملموسة المحسوبة: وتقوم على حساب العائد على الأصول المادية " الملموسة " ثم استخدام الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد على الأصول غير الملموسة.

2 –مكاسب رأس المال المعرفي: ونتحصل على هذه المكاسب من خلال نسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.

3 –طريقة القيمة المضافة (العائد على المعرفة): وتركز على وقت التعليم في العمليات الجوهرية[1].

المطلب الثالث: معوقات قياس رأس المال الفكري.

على الرغم من كل الاقتراحات المقترحة وكل العمل الجاري في هذا المجال، لا يوجد حتى الآن طريقة أو نموذج مقبول عالمياً لقياس أرس المال الفكري، حيث يمكن تقسيم هذه المشاكل إلى:

- **مشاكل عامة [2]:** يواجه المحاسبين تحديات أساسية في قياس أرس المال الفكري أهمها:
  - أنها غير مادية؛
  - لا يمكن تحديدها والوصول إليها؛
  - غير قابلة للقياس المباشر.
- **مشاكل خاصة [3]:** وتنحصر أهم المشاكل الخاصة بقياس أرس المال الفكري كما حددها بعض الباحثين في النقاط التالية:

- تحديد قيمة كل مورد من الموارد الفكرية: وهذا ما يمكن القيام به في ضوء خبرة الإدارة والقدرات المتجسدة في أعمال الشركة.
- تحديد الأهمية النسبية لكل مورد من الموارد: وهذا ما يمكن تحديده في ضوء طبيعة الشركة ومدى اعتمادها على المعرفة كمورد أساسي، مع الأخذ بالاعتبار، أن الشركات

[1] "المرجع السابق"، ص ص 100–101.

[2] بوعزيز أزهر، مرجع سابق، ص49.

[3] لخضر عدوكة، محمد بوهزة، بوقلي زهرة، **منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، ص 236.

يمكن أن تصنف إلى: شركات معرفية صرفة (كالاستشارات، الجامعات)، وشركات كثيفة المعرفة (كالمستشفيات و المصارف)، إضافة إلى الصناعات (الصيدلانية و الكيميائية) وشركات مادية تقليدية تحتاج إلى المعرفة بحدود أقل، هذا التدرج من الشركة الأكثر إلى الأقل اعتمادا على المعرفة يشير إلى تعاظم قيمة الموارد الفكرية في الأولى وانخفاضها الكبير في الأخيرة.

- التغلب على المشكلات الرئيسية التي تحد من القدرة على تحديد قيمة هذه الموارد وتداخلها مع الموارد الأخرى. ولقد وضع دانييل أندرسن "D.Anderiessen" ست مشكلات أساسية يجب معالجتها من أجل قياس وتقييم اللاملموسات وهي:

أ- **مشكلة التحديد (Identification Problem):** المشكلة المتعلقة بتصنيف أنواع الموارد الفكرية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال الشركة وتميزها.

ب- **مشكلة إسقاط الدخل (Income Projection Problem):** المشكلة المتعلقة بالدخل المتوقع الناجم عن الموارد الفكرية وما يرتبط بها من عدم تأكد وأبعاد ذاتية.

ت- **مشكلة قمع الدخل (Income Funnel Problem):** وهذه المشكلة تظهر مشكلة التداخل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تؤثر في تحقيق الربح ونتائج الأعمال.

ث- **مشكلة تخصيص الدخل (Income Allocation Problem):** إن مشكلة قمع الدخل وتعديلاتها تؤدي إلى الحاجة إلى معالجة مشكلة تخصيص الدخل للموارد المختلفة ومنها الموارد الفكرية.

ج- **مشكلة تقدير الوقت المفيد (Useful Life Estimation Problem):** في تحليل الدخل، فإن تقدير العمر المتبقي للموارد اللاملموسة ومنها الموارد الفكرية ضرورية في هذا المجال.

ح- **مشكلة رسملة الدخل (Income Capitalization Problem):** بهدف احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي، لابد من تقسيم الدخل المتوقع من المورد الفكري على معدل خصم ملائم.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري وكذلك إبراز أهمية رأس المال الفكري بنسبة للمؤسسة، كما تم تسليط الضوء على خطوات إدارته وفوائد الاستثمار فيه وعرض أهم طرق قياسه والصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية القياس والافصاح عنه، وقد خلصنا إلى:

- فترة تسعينيات القرن الماضي تعد أهم مرحلة التي شهدت بزوغ وتداول مصطلح رأس المال الفكري وكذا تبنيه من مختلف المؤسسات والباحثين.
- يعد رأس المال الفكري مورد استراتيجياً لا غنى عنه في المؤسسات الحديثة الساعية إلى الاستمرار والصمود أمام بيئة تنافسية متسارعة الوتيرة من حيث التغيير، لذا فإن رأس المال الفكري المتمثل في المعرفة، الخبرات، المهارات والقدرات الفكرية للأفراد، أصبح له دور محوري في تعزيز الابتكار والإبداع وزيادة الإنتاجية وتحسين من جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسات.
- يوجد العديد من الدراسات التي صنفت رأس المال الفكري إلى مجموعة من المكونات وقد اتفقت أغلبها أنه يتكون من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي.
- لا تزال عملية قياس رأس المال الفكري صعبة وحتى يمكن القول إنها غير موجودة.

الفصل الثاني:

إطار نظري حول التميُز التنظيمي

تمهيد

يعد التميز التنظيمي من المفاهيم المعاصرة التي تحظى باهتمام الباحثين عامة وجل المنظمات خاصة التي تسعى للبقاء والاستمرارية والتنافس، ويعتبر أحد ركائز النجاح الاستراتيجي وأسلوب من أساليب المنافسة خاصة في ظل اشتدادها، وبروز مفاهيم الجودة كعنصر أساسي تنطلق منه المؤسسات لتحقيق أهدافها حيث يعد التميز التنظيمي نظاماً متكاملاً ونموذجا مهماً يضم ممارسات الإدارة الحديثة للرفع من مستويات الأداء عبر تطوير عملياتها و ثقافتها التنظيمية يتضمن هذا تحفيز الموظفين، وتحسين الاتصالات الداخلية، وتبني استراتيجيات مبتكرة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

وانطلاقاً مما سبق وتحقيقاً لأهداف هذا الفصل في تأصيله النظري للتميز التنظيمي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كتالي:

المبحث الأول: ويتطرق إلى ماهية التميز التنظيمي، مبادئه، وأهم متطلبات تحقيقه.

المبحث الثاني: عرضنا فيه الأبعاد الثلاثة للتميز التنظيمي.

المبحث الثالث: تناولنا أهم نماذج التميز التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي.

تعد المؤسسات التي تسعى جاهدة للتميز والنجاح في بيئة تنافسية، أفضل المنافسين في السعي لتحقيق التميز التنظيمي. حيث يعد هذا الأخير هدف كل المنظمة تسعى للتفوق في مجال نشاطها، حيث تحقق ذلك من خلال تطوير مزايا تنافسية فريدة وبناء قدرات استثنائية، أي يعد التميز التنظيمي عاملاً رئيسياً في نجاح الشركات في الأسوق الحالية.

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي، خصائصه وأهميته.

اولاً: تعريف التميز التنظيمي.

- التعريف الأول: عرفه "السلمي" بأنه حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة.
- كما يعرفه "Dahlgard,Anders " على أنه قدرة المؤسسة على التجديد والتغيير على المدى البعيد، مع تحقيق نتائج مرضية في مجالات النمو والربح. [1]
- التعريف الثاني: يعرفه "kinji " على أنه "عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة عالية من الدقة والاحتراف"، وهو الطريقة العلمية لقياس الإنجازات من خلال معرفة رضا العاملين والزبائن وأصحاب المصلحة بالمنظمة.

[1] شريفة زكري، مداني بن شهرة، **أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي**، مجلة إضافات اقتصادية، العدد02، 28 ديسمبر 2023، ص372.

- وعرفه "بلكير" على أنه: يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملي المعرفة والتعلم. [1]
- التعريف الثالث: تعريف" Pinar &Girard" التميز التنظيمي هو استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.[2]
- التعريف الرابع: هناك من يربط التميز التنظيمي بالميزة التنافسية المستدامة ويعرفه على أنه الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمنظمة في عصر المنظمات الذكية، والجودة الشاملة (TQM) والمعاملون ذوي القدرة على الإبداع.[3]
- التعريف الخامس: يعرف التميز التنظيمي على أنه تنسيق الجهود والأعمال والأنشطة، بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف المتميزة.[4]

التعريف الإجرائي: التميز التنظيمي هو قدرة المنظمات وسعيها المتواصل لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة وبدرجة عالية الدقة، والمساهمة في تحقيق الإبداع من خلال التفوق على منافسيها في الأداء والتنفيذ بشكل استراتيجي، وتحقيق أهدافها بصورة فعالة تضمن لها مكانة مرموقة تميزها عن باقي المنظمات.

---

[1] الاخضر صياحي، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 33 (02)، ص153.

[2] سعيدة ضيف، مراد علة، **تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد02، 31ديسمبر 2018، ص7.

[3] أبو بكر سالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي** "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، المديرية الإنتاجية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، ص 59.

[4] أسامة خيري، **التميز التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2014، ص49.

ثانيا: خصائص التميز التنظيمي.

تتسم المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز بخصائص تختلف عن المنظمات الاخرى نذكر من هذه الخصائص:

- ✓ التوجه نحو الزبون لمعرفة احتياجاته ورغباته؛
- ✓ امتلاك المنظمة موقعا متميزا وفريدا في بيئة شديدة التغيير مقارنة بالمنافسين الآخرين؛
- ✓ تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل رائد لتحقيق التميز؛
- ✓ منح العاملين الاستقلالية لتعزيز الريادية والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ قدرة عالية على تحمل المصاعب وإدارة الأزمات ومواجهة المنظمات؛ [1]
- ✓ المنظمة الممتازة تمتلك المدراء الذين تتماشى أفكارهم مع الأفكار المتميزة؛
- ✓ تمتاز بأنها تدرك نقاط القوة والضعف لديها كما أنها نعترف بفعالية الحلول؛
- ✓ هي منظمات تعمل على خلق التوافق بين إدارة العمليات واستخدام الموارد من جهة، ومراعاة احتياجات المستفيدين من جهة اخرى للوصول إلى نتائج ايجابية تعظم رضا المستفيد؛
- ✓ تتخذ المنظمات خطوات مصممة ومدروسة للوصول للتميز؛
- ✓ تهتم بتطوير جميع نواحي العملية الإدارية؛
- ✓ تمتلك المنظمات الأساليب والأدوات التي تعزز لديها القيمة المضافة للعملاء في مجال العمل، وتعمل أيضا على تطوير الكوادر البشرية التي تقودها إلى التميز وتحسين أداء المنظمة. [1]

[1] شفاء محمد علي العزاوي، زيد خضر محسن، **التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 18، جامعة بغداد، 2017، ص290.

ثالثا: أهمية التميز التنظيمي.

- يعتبر وسيلة وطريقة للتعرف على العقبات التي تواجهها المنظمة حال ظهورها؛
- وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية؛
- يقوم التميز التنظيمي بتطوير أعضاء المنظمة بصفة مستمرة سواء كانوا مديرين أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياسا بالمنظمات المنافسة الأخرى؛
- توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمعن في أهمية الدور الذي يقوم به لتحقيق الابداع والتميز في المنظمات؛ [2]
- تعدّ الشركات التي تحقق التميز المؤسسي أكثر قدرة على البقاء في السوق وتحقيق النجاح على المدى الطويل، فعندما تتميز الشركة عن منافسيها فإنها تكون أكثر جذبًا للعملاء وتستطيع تحقيق مبيعات وأرباح أعلى، بالإضافة إلى ذلك فإن التميز المؤسسي يعزز سمعة الشركة ويساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء التجاريين؛ [3]

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ التميز التنظيمي.

---

[1] رنا عبد الستار الحمادي، **تأثير إدارة التغير في التميز التنظيمي**" دراسة تحليلية لعدد من المصارف الحكومية في محافظة ذي قار"، الجامعة التقنية الجنوبية، المعهد التقني في الناصرية، ص 9.

[2] بوبكر ساخي، تيغزة أمحمد بوزيان، **عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي**، جامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 01، جانفي 2021، ص 229.

[3] **مفهوم ومراحل التميز المؤسسي** (من دون تاريخ نشر) تم الاطلاع عليه في 29 مارس 2024م، رابط منصة الشبكة العربية للتميز والاستدامة: https://sustainability-excellence.com .

أولا: أهداف التميز التنظيمي.

- وضع أساس وقاعدة المنظمة وثقافتها المطلوبة لإحراز النجاح في المستقبل؛
- اختيار قيادة الإدارة العليا للمنظمة، وتوصيف القيم والتوجهات والنجاح؛
- تطور المنظمة خططها الاستراتيجية والإجرائية؛
- تحدد المنظمة متطلبات وتوقعات وتفضيلات المستفيدين، تحديد العوامل الرئيسية؛
- إدارة موارد المنظمة بفعالية؛
- تحفيز وتمكين العاملين من تطوير والاستفادة من كامل طاقاتهم، وبناء بيئة العمل؛
- وضع الجوانب الرئيسية لإدارة العملية، متضمنة تكنولوجيا الأعمال الرئيسية؛
- الوقوف على نتائج الأداء الرئيسية؛
- تحديد الحدود الدنيا للأداء والتحسينات في كافة الجوانب الرئيسية للأعمال. [1]
- ربط جميع الاستراتيجيات في مختلف المستويات الادارية بالمنظمة لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة؛
- المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، بشكل يساعد المنظمة بالارتقاء من وضعها الحالي إلى وضع أفضل قادر على المنافسة بشكل يتصف بالإبداع والابتكار والتميز؛
- وضع الاستراتيجيات التي تحقق أهداف المنظمة التي تستغرق أقل جهد وتكلفة؛
- دراسة طرق لتنفيذ مناهج وفرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى كُلاً من المنظمة، والافراد لتحقيق التميز؛
- نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية عند تقديم الخدمات المجتمعية؛

[1] تهاني علي حمود المطلق، تصور **مقترح لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا**، مجلة التربية، جامعة الازهر، المجلد42، العدد 200، ص378.

- تحقيق التواصل التنظيمي الفعال بين كافة المستويات التنظيمية مما يساهم في رفع مستويات الأداء؛
- تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية للتعامل مع الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة على المستويين الخارجي والداخلي؛ [1]

ثانيا: مبادئ التميز التنظيمي.

هنالك مجموعة من المبادئ لتميز التنظيمي يمكن ايضاحها في النقاط التالية [2]:

-**مبدأ ديموقراطية القيادة:** بمعنى الخروج عن الأنماط البيروقراطية التقليدية وتوسيع دائرة اتخاذ القرار، والاهتمام بالاتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.

-**مبدأ القابلية لتغيير:** ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع اشعال فتيل التنافس الإيجابي البنّاء.

-**مبدأ الاستقلالية:** وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى يتم وضع التميز ويعني اعتماد المنهج الإداري واللامركزي وشبه المستقل للأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة على أنظمة العمل السائد.

-**الاستمرارية:** ويقضي هذا المبدأ إلى الاستمرارية في الاتجاه إلى التميز، فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز والتفوق وتنتهي العملية، فإن هذا الاتجاه سوف يؤدي حتماً إلى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف العاديين.

-**الشمولية:** حيث أن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني أداء جزئية معينة بصورة أفضل، ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية.

---

[1] نيفين حسني علي محمود الجندي، **أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي**، دراسة تطبيقية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة طنطا، مصر، 2022، ص 119.

[2] نصيرة علاوي، بن دخيس عبد الكريم، **دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي**" دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 03، 31 أكتوبر 2022، ص ص309 – 310.

التركيز على التوقعات المستقبلية: وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد.

توافر مقومات التميز: لابد أن يبنى التميز على عدة مقومات من أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، والميل للاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقات مع المستفيدين، والاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، والقناعة بأهمية الابتكار وأهمية البشر وقدراتهم الكامنة.

تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك ورصد مكافآت للمبتكرين.

المطلب الثالث: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي.

يسعى مديرو المؤسسات لتحقيق التميز في مؤسساتهم وفي الخدمات التي يقدمونها للمجتمعات إنهم يتابعون التدريب والتعليم المستمر لأنفسهم ولموظفيهم، كما يسعون جاهدين للتعلم من المنظمات الكبرى في القطاعين العام والخاص. حيث أنهم يعملون بجد التعزيز وقياس الأداء، وتطوير مكان عمل حيث يمكن لأفضل وألمع الموظفين أن يزدهروا ويسعون بلا هوادة إلى تحسين التجربة المقدمة للعملاء. فأين التميز الذي يبحثون عنه؟

ولسوء الحظ، في حين تركز العديد من المنظمات على بناء أجزاء من التميز التنظيمي، فإن القليل منها يعالج هذا الأمر بشكل كلي، حيث إن المنظمة التي تحقق التميز تؤدي عملاً

متعمداً يأخذ في الاعتبار في نفس الوقت احتياجات عملائها، جنبا إلى جنب مع الرؤية والقيم، ومشاركة الموظفين وكفاءتهم، وقياس الأداء وإدارة التغيير الذي يأتي حتمًا من هذا العمل.[1]

حيث أن هنالك عدة متطلبات تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق التميز التنظيمي نذكر منها:

- القيادة وثبات الغاية: وهو ما يعبر سلوك القادة فهو الداعم لجميع منهجيات التميز، إذ يتم توضيح اتجاه قيم وغاية المنظمة من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم في السعي لتحقيق التميز؛
- التميز المستمد من الزبائن: تأكد كل مداخل التميز أن الزبون مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به، فصوت الزبون يكون حاسماً في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن؛
- التوجه الإستراتيجي: جميع منهجيات التميز تؤكد على أهمية التوجه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة وتحقيق التنسيق والتكامل الإستراتيجي في كل أجزاء المنظمة؛
- التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمر عنصرين حاسمين في منهجيات التميز، فتحفيز التعلم والتحسين يسهم في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تحقيق المشاركة الفعالة المعرفة؛
- التركيز على الأفراد: مستوى الموظفين يعد عنصراً مهما في إطار التميز فنجاح المنظمة يعتمد اعتماداً كبيراً على تنمية مستوى المعرفة والمهارات والإبداع لدى موظفيها، ونقدر هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال القيم المشتركة التي تدعمها ثقافة الثقة والتمكين في المنظمة؛

[1] Jeffrey Parks and Cheryl Hilvert, **IN SEARCH OF Organizational Excellence? Just put eight key strategies together!**, Public management,April , Volume 98 ,Issue03,April 2016, P7.

- تطوير الشراكات: منهجيات التميز تؤكد أن المنظمة بحاجة إلى وضع إستراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم فتقديم قيمة مستديمة الشركاء يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل؛
- الإدارة بالحقائق: تركز جميع مداخل التميز على أن تكون إدارة العمليات على أساس الحقائق الفعلية لتصميم العمليات الملبية لمتطلبات العملاء، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها وتقاس قدرة العمليات على مقدرتها لتلبية متطلبات العملاء؛
- توجيه النتائج: من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين ويعد ذلك جزءاً مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموردون، والشركاء، والجمهور والمجتمع ككل؛
- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية اتجاه العامة، فالسلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.[1]

حيث يمكن أن يتكون هيكل (إطار) التميز التنظيمي من العناصر المذكورة في الشكل التالي:

[1] أبو بكر سالم، "مرجع سبق ذكره"، ص 68.

الشكل رقم (04-2) إطار التميز التنظيمي:



المصدر:.Jeffrey Parks and Cheryl Hilvert,op. cit.p07

المبحث الثاني: أبعاد التميز التنظيمي.

تمثل أبعاد التميز التنظيمي الأسس والعناصر التي يستند إليها النجاح والتفوق للمؤسسات في بيئة الأعمال التي تتسم بالتنافس، سنتطرق في هذا المبحث لحديث عنها بنوع من التفصيل.

المطلب الأول: تميز الموارد البشرية.

ويطلق هذا المفهوم على "جميع البشر أو الأفراد المنتمين للمنظمة والعاملين فيها سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية مقابل تعويضات ومكافآت، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم بإستراتيجية المنظمة وأهدافها وتعبر تسمية الموارد البشرية عن الاصول غير الملموسة التي تمّكن المنظمة من أداء مهامها، وتحقيق أهدافها ".

وتواجه المنظمات تحديات متجددة ومتغيرة، تتطلب من الدارسات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع التحديات لتحقق أهداف المنظمة بأسلوب ناجح ونظراً للتغيير السريع والمتجدد في بيئة العمل توجب اللجوء إلى اسلوب التفويض، وفسح الحرية للموظفين في مختلف المستويات الادارية، اتخاذ القرارات اللامركزية والمشاركة الجماعية والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل ليحقق التميز التنظيمي للمنظمة.

ويهتم هذا البعد أيضا في تحديد وتطوير معارف وقدرات العاملين، والتخطيط لتلك الانشطة بصورة تدعّم الاستراتيجية، وبناءا على ذلك يمكن اعتبار أحد المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة هو الاستخدام الذكي لهذا المورد.

ويمكن أن يتلخص هذا البعد بأن تحقيق التميز التنظيمي من خلال مواردها البشرية يتمحور حول فكرة أساسية وهو السعي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في ذات الوقت، ويتحقق ذلك عندما تكون الإدارة مرتكزة على المشاركة، التفويض، التقدير، والتنمية البشرية. [1]

[1] عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد، **دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي**" دراسة تطبيقية"، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019، ص 215.

المطلب الثاني: تميز الهيكل التنظيمي.

يتم تصميم هياكل تنظيمية بناء على أسس علمية سليمة، لما له من أهمية في حياة المنظمات الإدارية، فهو أحد الوسائل الفعّالة والضرورية لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال، وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام الإدارية داخل المنظمة رغبة في الوصول للأهداف، وهنالك عوامل هامة لها درجة تأثير عالية على تصميم الهياكل التنظيمية هي: " استراتيجية الهدف، حجم المنظمة، البيئة المحيطة بالمنظمة، التكنولوجيا المتوفرة لدى المنظمة، مدى ملائمة الهياكل التنظيمية"، وذلك بمراعاة العناصر التالية:

- ضرورة تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية، والتميز بينها ومراعاة توزيعها؛
- ضرورة مراعاة طبيعة الاعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية؛
- ضرورة مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية في كل المستويات الإدارية وفقاً لمبدأ الكفاءة والفعالية، من اجل زيادة الأداء وتخفيض التكاليف؛
- ضرورة الحفاظ على خطوط اتصال فعّالة والتي تراعي طبيعة المنظمة ونشاطاتها؛
- ضرورة مراعاة نطاق الاشراف الدائم بحيث يراعى في ذلك قدرات الإدارة والعاملين وطبيعة العمل؛
- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم للصلاحيات في الهيكل التنظيمي؛
- اتباع الطرق الموضوعية في حالة الرغبة بإحداث بناء تنظيمي جديد سواء اكان رئيسياً أم فرعياً، من خلال دراسات الجدوى للتكلفة وغيرها،

- يجب ان يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة كبيرة من المرونة، حتى يستطيع مواكبة متغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة. [1]

وبالتالي فهو درجة قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال المراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل بين الأعمال والمراكز يساعد على أداء الأنشطة المختلفة، لتحقيق الأهداف المطلوبة.[2]

المطلب الثالث: تميز الثقافة التنظيمية.

وهو تعبير عن قيم الافراد ذوي التأثير في منظمة ما، حيث إن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيهم، وهو نسيج مركب من الأفكار، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وأساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين فيها، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم في خبراتهم، وفي نفس الوقت تؤثر في المنظمة، وتنعكس على جودة خدماتها، وكفاءة أدائها، ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التميز.[3]

إن تميز ثقافة المنظمة يتضمن تميز قيم ومعتقدات الافراد، والتي تجتمل على مجموعة من العناصر(كالانفتاح، التعاون، الثقة، الاصالة، النشاط القبلي، الاستقلال، ومواجهة المشكلات) كما أن الثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وانجاز الجماعات والمرؤوسين الأمر الذي يحدد

[1] صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014، ص244.

[2] خليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلّمة، مجلة الاقتصاد الجديد**، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص 169.

[3] راشد محمد راشد العلوي، **دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي**" دراسة حالة الشركة العمانية الهندية للأسمدة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة اعمال، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرقية"، 2023، ص ص30-31.

نجاح وتميز المنظمة ككل بشكل كبير، فالمنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط التي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تضمن قيم و معتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم تجعل عملية الاتصال أسهل، ما ينتج عنه مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتحاذ القرار.[1]

المبحث الثالث: نماذج التميز التنظيمي.

يعد نموذج التميز التنظيمي إطاراً عملياُ يهدف إلى تحقيق التميز وتحسين أداء المؤسسة عبر مجموعة متنوعة من الأساليب والممارسات. يعتمد هذا النموذج على مفهوم الإدارة الشاملة والاستراتيجية الشاملة، ويشمل عدة جوانب منها: القيادة القوية والرؤية الاستراتيجية، التركيز على العملاء والمجتمع، التحسين المستمر وإدارة الجودة الشاملة، تطوير الموارد البشرية، استخدام التقنيات والأدوات الحديثة في قياس الأداء والتقييم المستم، وفيما يلي سنعرض أهم نماذج التميز التي تعتمدها المؤسسات اليوم.

المطلب الأول: النموذج الأمريكي والياباني للتميز التنظيمي.

أولاً: النموذج الأمريكي للتميز [2]:

أنشأت الولايات المتحدة الامريكية نموذج جائزة مالكوم بالدريج عام 1987، ويستمد أفكاره من نموذج دمينج الياباني، ويهدف النموذج لترويج ودعم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء وتنمية قدراتها التنافسية، ويقوم هذا النموذج على مفاهيم التميز التالية:

- القيادة ذات الرؤية: فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية والتوقعات العالية وخلق القيم.

[1] الأخضر صياحي، "مرجع سبق ذكره"، ص 154.

[2] لوجاني عبد الوهاب، **دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز لمنظمات الاعمال المعاصرة** "دراسة حالة شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تسمسيلت، 2021_2022، ص ص 79-80.

- التميز المستمد من رغبة المتعاملين: يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرايهم يعد عنصر مؤثر على تميز المنظمة.
- التعلم التنظيمي والشخصي: يتطلب تحقيق اعلى مستوى من الأداء التنظيمي توافر التعلم التنظيمي والشخصي، والذي يتضمن التحسين المستمر والتكيف مع التغيير.
- قيمة العاملين والشركاء: نجاح المنظمة يعتمد كثيرا على توفر المعرفة، المهارات، والإبداع من جانب موظفيها وتنمية شركائها.
- المرونة التنظيمية: لتوفير سرعة التحرك والقدرة على التغيير السريع والمرونة.
- التركيز على المستقبل: لفهم العوامل طويلة الأجل قصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة.
- الإدارة لتحقيق الإبداع: وذلك لتحقيق التغير والتحسين في عمليات وخدمات المنظمة.
- الإدارة بالواقع: وذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل وقياس أداء العمليات والنتائج الرئيسية.
- المسؤولية العامة والمواطنة: تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي وممارسة المواطنة الجيدة.
- التركيز على النتائج وخلق القيمة: تستخدم النتائج لإضافة قيمة متوازنة لكل المعنيين.
- انتهاج منهج النظم: تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من اجل تحقيق تفوق الأداء.

وتعتمد الية عمل نموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات:

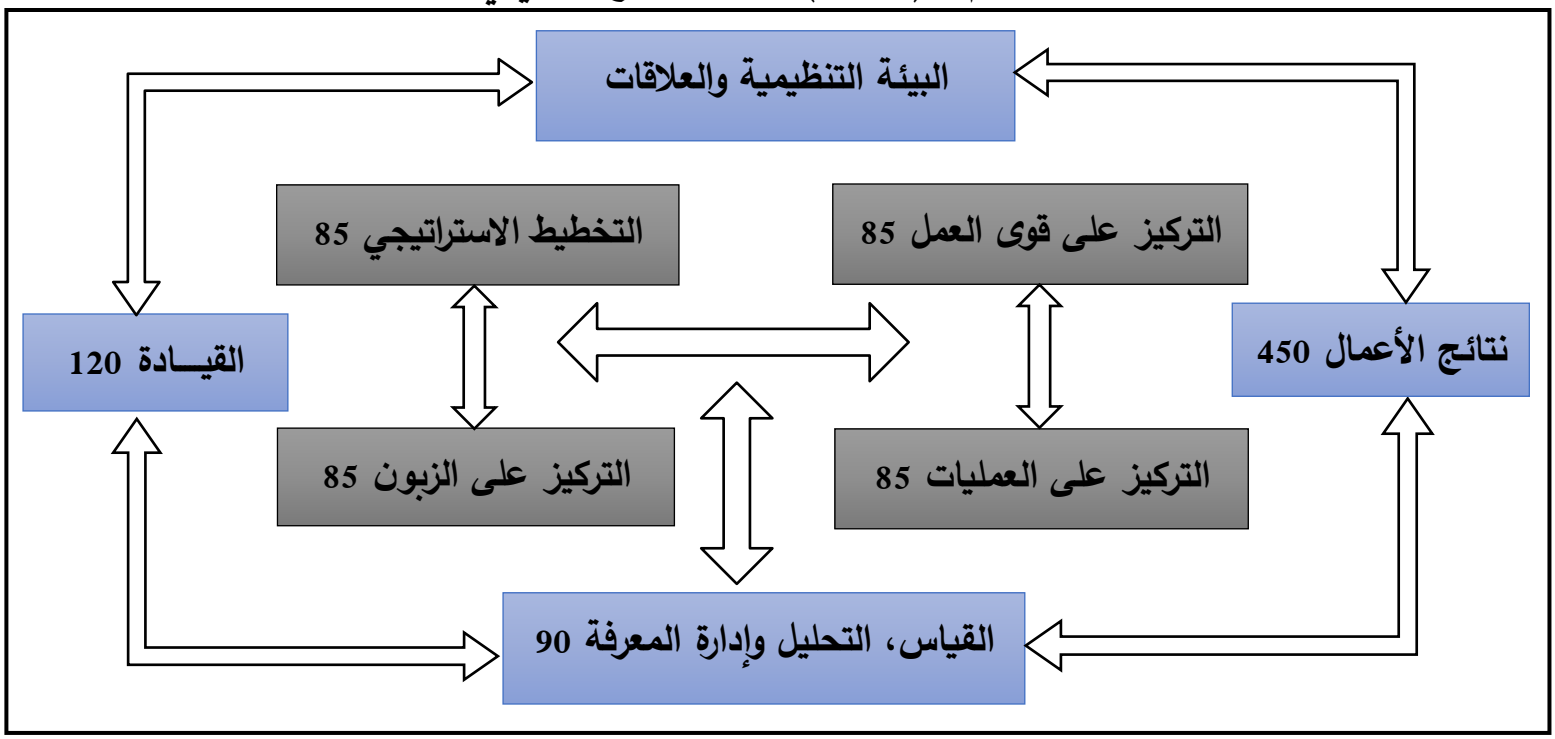
المجموعة الأولى: القيادة والاستراتيجية، والتوجه للعملاء، وتركز على إيجاد بيئة تعليمية للمنظمة والسعي إلى الفرص المستقبلية للمنظمة.

المجموعة الثانية: الموارد البشرية، إدارة العمليات ونتائج الاعمال والتي تركز على انجاز أعمال المنظمة وإعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة.

المجموعة الثالثة: إدارة المعرفة وتحليل القياسات وكذلك البيئة التنظيمية والعلاقات والتحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين.

حيث يبلغ عدد معايير هذا النموذج (7) معايير، ونظام التنقيط مقسم على 1000 نقطة موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم : (05-2) معايير نموذج الأمريكي للتميز.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: علي حسون الطائي، زينب محمد عبد الهادي، إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية، جامعة بغداد-كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019، ص226.

ثانيا: النموذج الياباني:

لقد ارتبط اسم "وليام ديمينج" بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى بأنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق " ديمينج " من شعاره المشهور بأن " العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام "

وقد احتوى نموذج ديمينج على أربعة عشر مبدءا، يشكل في مجموعها اطاراً عاماً يمكن للمؤسسات الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، نشأ هذا النموذج عام 1950 [1] ، وتتمثل أسس هذا النموذج فيها يلي[2]:

- خلق التماسك والاتساق في الهدف.
- تبني فلسفة جديدة، حيث لا يمكن قبول الأخطاء التي حدثت في الماضي.
- توقيف الاعتماد على الفحص لأغراض الرقابة على الجودة.
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط.
- التحسين المستمر في كل العمليات المتصلة بالتخطيط، الإنتاج وتقديم الخدمة.
- اعتماد الطرق الحديثة في التدريب على الأعمال.
- التركيز على القيادة وتحسين الإشراف من أجل أداء وظيفة جيدة.
- الابتعاد عن الخوف، بتوفير المناخ المناسب لتوضيح المشاكل وطلب المعلومات.
- العمل على إزالة العوائق والخلافات بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- التوقف عن الخطب والشعارات، يجب التوصل إلى الطرق العلمية لتحقيق الهدف.
- إزالة العوائق أمام العاملين فيما يتعلق بالحقوق والاعتزاز بالنفس.
- استعادة معايير العمل التي يتم بموجبها تحديد الأرقام لعملية الإنتاج.
- إقامة برامج تعليمية والتحسين الذاتي لكل العاملين بمواكبة التقدم التكنولوجي.
- خلق هيكل إداري يدفع الشركة نحو تحقيق النقاط السابقة.

وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسة هي [1]:

---

[1] أحلام غربال، **أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021/ 2022، ص ص 99-100.

[2] الحاج نعاس خديجة، **إدارة الجودة الشاملة**، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2021/2020، ص48.

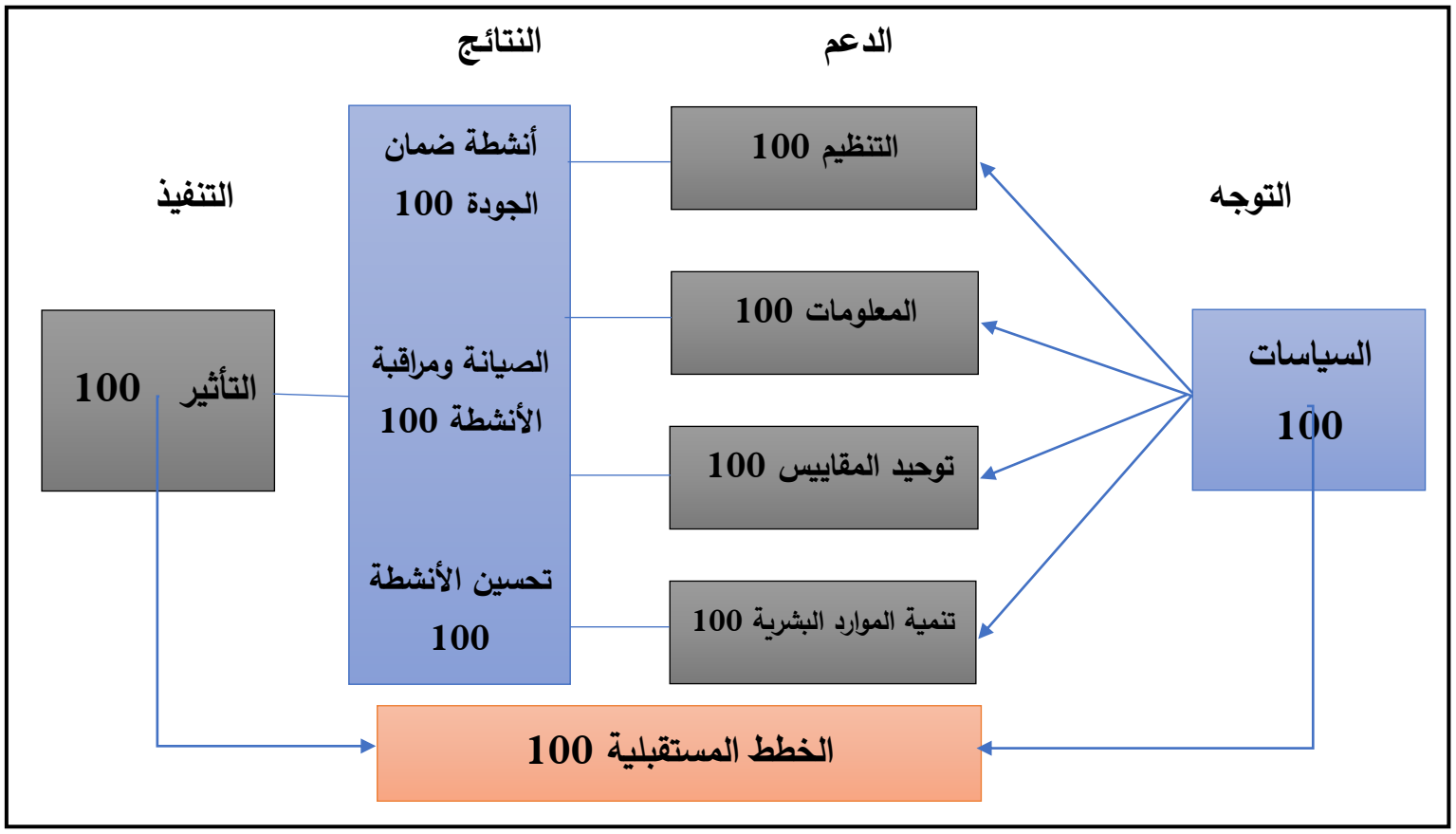
أ. التوجه: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها المنظمة.

ب. الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم، والمعلومات، وتنمية الموارد البشرية، وتوحيد المقاييس.

ج. التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة، ومراقبة وصيانة الأنشطة، وأنشطة التحسين.

د. النتائج والتي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناءً عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة، وتتضح تلك النقاط في الشكل التالي:

الشكل (06-2): معايير النموذج الياباني للتميز.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، مرجع سبق ذكره، ص50.

[1] بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية**، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص49.

يظهر من الشكل السابق لمعايير جائزة "Deming" اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياسا بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطا عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزا وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق، حيث تم وضع هذا النظام من طرف عالم الرياضيات والفيزياء (William Edouard Deming) سنة 1951 وتم تأسيس الجائزة الوطنية للجودة في اليابان تكريما لهذا الرجل منذ سنة 1962 التي يمنحها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (JU.S.E). [1]

المطلب الثاني: النموذج الأوروبي والجزائري للتميز التنظيمي.

أولا: النموذج الأوربي للتميز:

تعد منظمة إدارة الجودة الفيدرالية EFQM منظمة غير هادفة للربح، تمثلت مهمتها على مدار عشرين عاما في مساعدة المنظمات الأعضاء في تنفيذ استراتيجياتها لتحقيق التميز المستدام. وقد ضمت تلك المنظمة في عضويتها منظمات خاصة وعامة من مختلف القطاعات والأحجام، وتعمل الكثير منها عبر القارات. وقد نجحت منظمة الجودة الفيدرالية في استخلاص نموذج للتميز من خلال تعاونها مع الكثير من المديرين التنفيذيين، بحيث أصبحت هي الراعي الرسمي لنموذج التميز والجودة المعروف باسم EFQM.

ويوفر نموذج الجودة EFQM إطارا يستخدم للإحاطة الشاملة بنشاط المنظمة بغض النظر عن حجمها أو القطاع الذي تنتمي إليه داخل أوروبا وخارجها أيضًا، وذلك بهدف تطوير ثقافة الجودة والتميز، من خلال الوصول إلى الممارسات الجيدة والاعتماد على الابتكار لتحسين

[1] أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد03، 2013، ص43.

النتائج. وقد تمكنت تلك المنظمات من خلال تطبيق هذا النموذج من الاستجابة لمطالب أصحاب المنافع من المتعاملين مع المنظمة.

ومنذ تقديم نموذج EFQM سنة 1993، جرت عليه العديد من التعديلات سنويا؛ ففي سنة 1997 تم تكوين فريق قيادي للنموذج يتولى تقديم مقترحاته لتطويره تم الأخذ بالعديد منها. ثم تم في مرحلة لاحقة إخضاع النموذج للاختبار من قبل 500 من المنظمات المستخدمة له في أوروبا. وقد تم تسمية المقترح الأخير للنموذج بنموذج التميز" Model Excellence " والذي تم تقديمه في ربيع 1999 في اجتماع صم ممثلي النموذج في جنيف بوصفه المنهج الذي سيتم اعتماده والأخذ به في السنوات التالية الاختلاف بين نموذج 1993 والنسخة المعدلة له سنة 1997 شملت تعديلاً في عدد المعايير الرئيسة وكذا المعايير الفرعية – هذا وإن بقيت المفاهيم الأساسية له على حالها. وبشكل إجمالي وجد أن تعديل النموذج انصب في جعله أكثر تركيزا على النتائج والأداء والعملاء إلى جانب أصحاب المصالح. وبهذا جاء النموذج مركزا على جودة كل من هيكل المنظمة وعملياتها ونتائجها.

كما طرأ على النموذج تعديلات سنة 2010 فرضتها متغيرات بيئية تمثلت في التغذية العكسية التي تم الحصول عليها من المنظمات الأعضاء، وكذا الفرق الاستشارية التي قامت بالتقييم مستخدمة النموذج والاتحاد الأوروبي الذي فرض تطوير النموذج وجعله أكثر مواءمة، هذا إلى جانب تنامي الوعي بتوجهات جديدة تمثلت في الإبداع وإدارة المخاطر والاستدامة. وفي هذا الصدد تم التأكيد على ضرورة المحافظة على هوية النموذج من حيث اشتماله على مكوناته الثلاث: المفاهيم الثمانية للتميز، والمعايير التسعة.[1]

[1] عالية عبد الحميد عارف، **النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة**، المجلة العربية للإدارة، المجلد33، العدد02، ديسمبر 2013، ص ص22-23.

أ. مفاهيم وأسس النموذج الأوروبي للتميز:

حيث تتمثل في الثمان نقاط التالية[1]:

- التركيز على النتائج: تقوم المؤسسات المتميزة في مهامها نحو تحقيق رؤيتها ومخططاتها بالتركيز على تحقيق مجموعة متوازنة من النتائج التي تلبي احتياجاتها على المدى القصير والطويل من أجل أصحاب المصلحة ومن لهم علاقة بما يتضمنه ذلك من التركيز على تطوير مجموعة رئيسية من النتائج المطلوبة لرصد التقدم المحرز على رؤية ورسالة واستراتيجية المؤسسة، وتمكين القادة لاتخاذ قرارات فعالة وفي الوقت المناسب.
- التركيز على المتعاملين: تقوم المؤسسات المتميزة بالتركيز على حقيقة أن العملاء المواطنون هم السبب الرئيسي للسعي إلى الابتكار وخلق قيمة لهم من خلال فهم وتوقع احتياجاتهم وتوقعاتهم. وهو ما يتضمن التركيز المستمر على العملاء وتوفير آليات مناسبة للتواصل للحصول على مقترحاتهم في عمليات تصميم المنتج أو الخدمة.
- القيادة والثبات في السعي نحو تحقيق الأهداف: تمتلك المؤسسات المتميزة قادة قادرون على تشكيل المستقبل وتحقيق النتائج المستهدفة. وهو ما يعني ضرورة التركيز على قدرة القادة على التكيف، لضمان النجاح المستمر للمؤسسة.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: تعتمد المؤسسات المتميزة على نظم وعمليات منظمة واستراتيجية مما يساعد على تحقيق نتائج متوازنة ومستدامة.
- تطوير الموارد البشرية ومشاركتها: تعطي المؤسسات المتميزة أهمية عالية للموارد البشرية وتبني ثقافة التمكين للعاملين حيث يتم التركيز على خلق توازن بين الاحتياجات

[1] نواف أبو شامله، **الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي–نماذج دولية رائدة**، سلسة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد160، المعهد العربي لتخطيط، 2022، ص ص4–5.

الاستراتيجية للمؤسسة من جانب. والتوقعات الشخصية وتطلعات الموارد البشرية من جانب آخر.

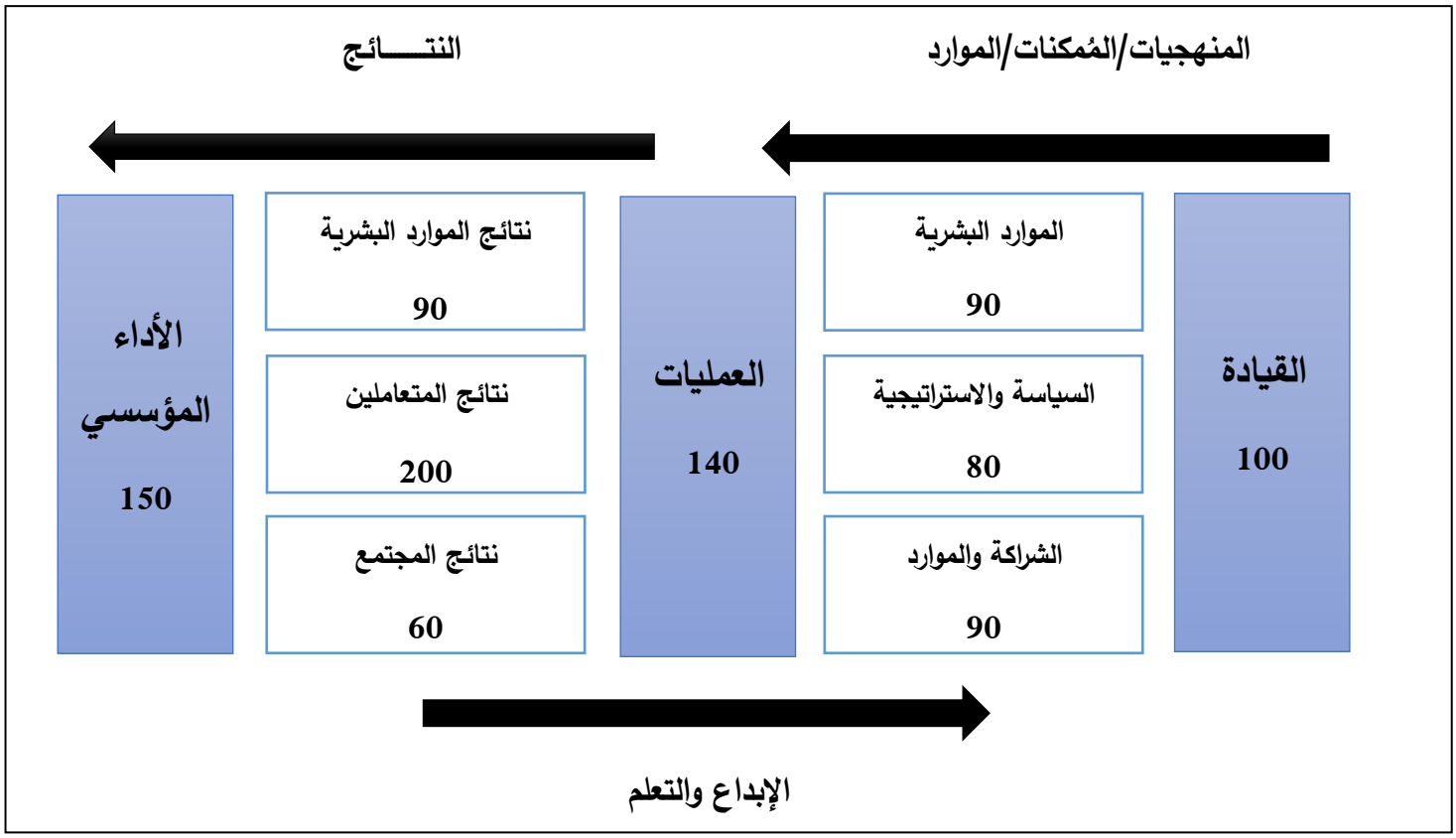
- استمرارية التعليم والتحسين والابتكار: تعمل المؤسسات المتميزة على زيادة القيمة ومستوى الأداء للمؤسسة من خلال الابتكار المتواصل والمنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة، حيث تكون هناك حاجة إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة والمصادر المحتملة للإبداع والابتكار.
- بناء الشراكات: تسعى المؤسسات المتميزة إلى الحفاظ على علاقات الثقة مع مختلف الشركاء لضمان النجاح المتبادل، ويمكن تشكيل هذه الشراكات مع العملاء والمجتمع والموردين الرئيسيين، والهيئات التعليمية أو المنظمات غير الحكومية. على أن تستند هذه الشراكات على المنافع المتبادلة المستدامة.
- الالتزام نحو المجتمع: تضمن المؤسسات المتميزة بناء ثقافة عقلية وأخلاقية وقيم واضحة ومعايير عليا السلوك المؤسسة لتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وهو ما يتضمن قيامها بأنشطة ذات تأثير أوسع على المجتمع.

ب. معايير النموذج الأوروبي للتميز:

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على تسعة معايير خمسة منها تتعلق بنظم العمل والمنهجيات التي تطبقها المؤسسة أو ما يمكن أن نطلق عليه الوسائل المساعدة أو المقومات، وأربعة منها تتعلق بالنتائج، حيث تغطي نظم العمل أو مقومات ما تقوم به المؤسسة في حين تغطي النتائج ما تحققه المؤسسة استناداً إلى تطبيق نظم المقومات وهذه الأخيرة تتحسن بالاستفادة من التغذية العكسية التي يتم الحصول عليها من النتائج.[1] والشكل الآتي يوضح المعايير التي يتبناها هذا النموذج:

[1] فيروز زروخي، الأخضر لقليطي، **نماذج عالمية من الأداء المتميز**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، بدون تاريخ نشر، ص 176.

الشكل(07-2) معايير النموذج الأوروبي للتميز.



المصدر: نواف أبو شامله، مرجع سبق ذكره، ص5.

ثانيا: النموذج الجزائري للتميز:[1]

يعتبر النموذج الجزائري من النماذج الرائدة في إفريقيا، وقد أنشأ اقتداءً بنماذج التميز السابقة وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها، وقد اقترح انشاء نموذج وطني للتميز لأول مرة سنة 2000، وهذا في إطار برنامج تطور نظام وطني للتقييم من قبل الحكومة، وبالفعل تم اقرار هذا النموذج بشكل رسمي بموجب المرسوم التنفيذي 02-05،المؤرخ في 6جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، ممثلة بقسم الجودة والامن

[1] فاطمة لبوخ، **أثر التعلم، الابداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسير، جامعة الجزائر03، الجزائر،2019 ،2020،ص ص 35-36 .

الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) والتي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية، بحيث تمنح الجائزة سنويا، كنا تعني بها جل المؤسسات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم عمومية كانت أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي، لا تختلف منهجية التقييم في النموذج الوطني للتميز عن مثيلاتها في نموذج التميز الأخرى حيث تستند على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج في البداية تقدم المنظمات الرغبة في الترشح للجائزة تقريرا شاملاً حول وضعية هذه المعايير ويكون التقرير في حدود 40 إلى 80 صفحة تبرر فيها وضعيتها الحقيقية خلال سنة**N** ، وكذا مختلف الإجراءات التي اتخذ مدي فعاليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، ويوضع التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل31 جويلية من السنة**(N+1)** .

حيث يخضع إلى التقييم ومراجعة أولوية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تكويناً خاصة لدى دول رائدة في هذا المجال.

إن المنهجية التي يتبعها النموذج الجزائري لا تبتعد كثيرا عن النماذج الرائدة الأخرى، إذ يعتبر حقيقة هو الطريق الأمثل للمنظمات الجزائرية نحو بلوغ التميز وتعظيم منافع كل أصحاب المصلحة، فعملية التقييم في النموذج الجزائري لا تختلف كثيراً عن هذه النماذج حيث يتم على أساس سلم التنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثانية وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:

التزام الإدارة 120 نقطة: يقيس هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة والتميز، ودعمهم نشر ثقافة الجودة والتميز، كما أن الاهتمام بالإجراءات التحفيزية والإنجازات الفردية والجماعية يدخل ضمن عملية التقييم.

الاستراتيجية والأهداف 80 نقطة يقيس هذا المعيار مدى وجود إستراتيجية واضحة للجودة والتميز ومدى توافقهما مع إستراتيجية المنظمة الكلية بالإضافة إلى درجة استيعابها من طرف القائمين على تنفيذها.

الاستماع للعملاء 200 نقطة: يقيس هذا المعيار مدى استخدام المنظمة للأدوات التي تقيس درجة رضا العملاء من خلال الدراسات الاستطلاعية والتحقيقات وإحصاء الشكاوي والتظلمات ومعالجتها.

التحكم بالجودة 102 نقطة: يهدف هذا المحور إلى معرفة الطرق الكفيلة التي من خلالها تضمن المنظمة السيطرة على جودة منتجاتها وخدماتها والتحكم في العمليات المؤثرة على جودة.

قياس الجودة 100 نقطة: يقيس هذا المعيار الكيفية التي تسمح بقياس تحقيق أهداف الجودة والتميز، والقدرة على التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية.

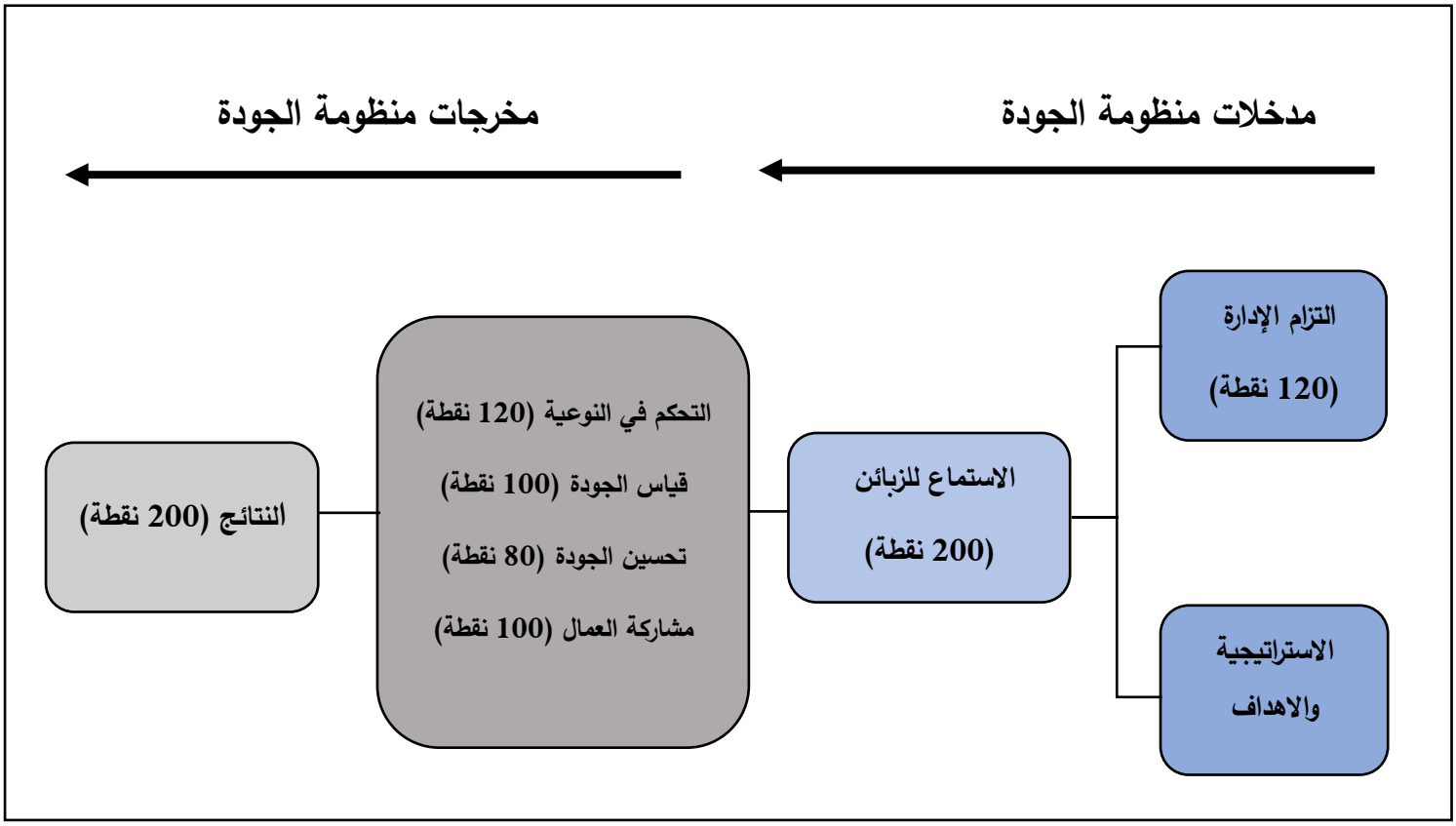
تحسين الجودة 80 نقطة: يقيس هذا المعيار أنشطة التحسين المستمر ومدى فعاليتها في المنظمة بالإضافة إلى قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة.

مشاركة العاملين 100 نقطة: يقيس هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في مختلف الأنشطة الوظيفية واقتراح الإجراءات وتجسيد هذه الإجراءات التحسينية في المنتجات المقدمة.

النتائج 200 نقطة: يقيس هذا المعيار نتائج أعمال المنظمة خاصة ما تعلق بعنصر الرضا لدى العميل الداخلي والخارجي، وكل ما يتعلق بتطورها أداءها المالي، ونتائج العمليات الإنتاجية وخاصة ما تعلق بجانب الجودة بالإضافة والتكاليف لكافة المخرجات بالإضافة إلى قياس مدى المساهمة الإيجابية للمنظمة في المجتمع.

وتم الظفر بالجائزة العديد من المؤسسات الجزائرية من بينها : مجمع صيدال SAIDAL سنة 2003، الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت SCIMAT سنة 2004، المنظمة الوطنية لإنتاج المسامير و السكاكين و الحنفيات BCR سنة 2005 ، المنظمة الوطنية للأملاح ENASEL سنة 2006، المنظمة الوطنية لتجهيزات البنى التحتية المعدنية ELIRIME سنة 2007، شركة النقل و التجهيزات الصناعية و الالكترونية TRANSMEX سنة 2008، مؤسسة ميناء بجاية EPB سنة 2009، المؤسسة الوطنية للدهون ENAPE سنة 2010، مجمع حمادي للصناعات الكهرومنزلية و الإلكترونية CONDOR سنة 2011، مؤسسة صناعة الخزف بالغزوات CERAMIG سنة 2012، المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرو منزلية ENIEM سنة 2013 ، مؤسسة (KNAUF) للجبس بوهران سنة 2014، منشئات السكك الحديدية (إنفراراي / فرع تابع للمؤسسة الوطنية لسكك الحديدية) ومخابر (فينوس) لمستحضرات التجميل سنة 2015 ، شركة الاسمنت لعين الكبيرة بسطيف التابعة للمجمع الصناعي للإسمنت الجزائر (جيكا) طبعة 2018 .

الشكل (08-2): معايير النموذج الجزائري للتميز.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد01، أفريل2014، ص115.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بنموذج الأوروبي والجزائري للتميز.

العلاقة بين رأس المال الفكري والنموذج الجزائري والاوربي يمكن فهمها عبر النظر الى كيفية تعامل كل من النموذجين مع مفهوم رأس المال الفكري وتطبيقاته أيضا، بحيث نجد أن رأس المال الفكري يشمل المعرفة والمهارات والخبرات وكل الأصول الفكرية التي تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسات خاصة والاقتصاد ككل، ويمكن أن نقسم رأس المال الفكري الى تلاث مكونات رئيسية:

رأس المال البشري: يشمل المهارات والمعرفة وكل الخبرات التي يمتلكها الأفراد.

رأس المال التنظيمي: يشمل الهياكل والعمليات والنظم التي تساعد على تحقيق الإنتاجية.

رأس المال العلائقي: يمثل جل العلاقات مع العملاء وكل الموردين والشركاء الاخرين.

نجد في النموذج الأوربي يوجد تركيز كبير على تطوير رأس المال الفكري وذلك من خلال:

التعليم والتدريب: الاستثمارات الكبيرة في التعليم العالي والتدريب المهني لتطوير رأس المال الفكري.

البحث والتطوير: دعم الابتكارات من خلال تمويل البحث وتطويره.

السياسات التحفيزية: وضع سياسات تحفز الشركات على الاستثمار في رأس المال الفكري مثل الضرائب المخفضة والدعم المالي.

ونجد "**النموذج الجزائري**" في تعامله مع رأس المال الفكري بتحديات مختلفة :

- البنية التحتية التعليمية: رغم الجهود المبذولة لا يزال هناك حاجة لتطوير البنية التحتية التعليمية والتدريب المهني.
- البحث والتطوير: لا يزال الاستثمار في البحث والتطوير منخفضا مقارنة بالدول مما يحد من القدرة على الابتكار.
- البيئة التنظيمية: قد تكون هناك في البيئة التنظيمية التي تعوق الاستثمارات في رأس المال الفكري، مثل البيروقراطية وضعف الحوافز الاقتصادية.

وبالتالي يمكن استخلاص العلاقة بين رأس المال الفكري والنموذج الجزائري والأوروبي من خلال النقاط التالية:

التكامل والتعاون: يمكن أن تستفيد الجزائر من التعاون مع الدول الاوربية في نقل المعرفة والتكنولوجيا وتطوير رأس المال الفكري.

الابتكار والتنمية: من خلال تطوير سياسات داعمة للاستثمار في رأس المال الفكري يمكن للجزائر تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

التعليم والتدريب: التركيز على والتدريب يمكن أن يكون نقطة انطلاق لتطوير رأس المال الفكري في الجزائر، مما يعزز القدرة التنافسية الاقتصادية.

بإيجاز نعتبر "العلاقة بين رأس المال الفكري والنموذجين الجزائري والاوربي علاقة تكاملية يمكن من خلالها للجزائر الاستفادة من الخبرات الاوربية في تطوير رأس المال الفكري وتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة".

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتميز التنظيمي وكذلك متطلبات تحقيقه بما يخدم نمو وتطور المؤسسة، كما تم تسليط الضوء على أبعاده الثلاث وعرضنا أهم نماذجه، وركزنا على إيجاد علاقة بين النموذج الأوروبي والنموذج الجزائري للتميز وقد خلصنا إلى:

- التميز التنظيمي هو مفهوم يشير إلى قدرة المنظمات على تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة في جميع جوانب العمل، مما يتيح لها التفوق على المنافسين وتحقيق رضا العملاء والمساهمين والموظفين.
- التميز التنظيمي يعتبر هدفا استراتيجيا يسعي لتحقيقه الكثير من المؤسسات وهو ينطوي على تطبيق سلسلة من المبادئ والممارسات التي تؤدي إلى تحقيق أداء فائق ومستدام للمؤسسة.
- تحقيق التميز التنظيمي يتطلب التزاما مستمرا من قبل الإدارة والموظفين، وثقافة تنظيمية تركز على التحسين المستمر والابتكار
- نماذج التميز التنظيمي هي أُطر تستخدم لمساعدة المنظمات على تقييم وتحسين أدائها، هذه النماذج تقدم معايير عدة ومنهجيات يمكن للمنظمات من خلالها تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين الخاصة بها ومن أبرز النماذج النموذج الأمريكي، النموذج الياباني النموذج الأوربي والنموذج الجزائري.
- تهدف نماذج التميز التنظيمي إلى خلق بيئة مؤسسية تعزز التحسين المستمر وتشجع على الابتكار وتحقيق الأداء المتميز في جميع جوانب العمل.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة نفطال - ولاية المدية -

تمهيد

بعدما سلطنا الضوء في الفصلين السابقين لكل من الجانب النظري المتعلق برأس المال الفكري والتميز التنظيمي من خلال عرض إشكالية البحث المتمثلة في دراسة مختلف الجوانب الخاصة بالمتغيرين، سيتم في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة "نفطال" بالمدية، وهذا عن طريق توزيع الاستبيان على العينة المختارة. ولهذا الغرض، سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث لأول: التعريف بمؤسسة نفطال فرع ولاية المدية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال فرع ولاية المدية.

من بين أبرز القطاعات الاقتصادية في الجزائر "القطاع الطاقوي"، حيث تعتبر البلاد واحدة من أكبر منتجي النفط والغاز في إفريقيا، ومن بين أبرز المؤسسات الناشطة في القطاع مؤسسة " نفطال" الجزائرية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ومهامها.

أولاً : تعريف بالمؤسسة.

تمتلك الجزائر إحدى أكبر احتياطيات النفط والغاز الطبيعي في العالم، مما جعل قطاع المحروقات يلعب دوراً حيوياً في اقتصاد البلاد حيث تأسست صناعة النفط والغاز في الجزائر في أوائل القرن العشرين، وشهدت تطوراً كبيراً خلال العقود اللاحقة، حيث أصبحت هذه الصناعة تمثل النسبة الأكبر من إجمالي الصادرات والإيرادات الحكومية. من أبرز الشركات الوطنية المسؤولة عن استكشاف وإنتاج النفط والغاز في البلاد والتي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته" شركة نفطال" التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها.

تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين والتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك إلى أن صدر مرسوم رقم 101/80 في 6 أفريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين[1]:

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول " نفطاك "؛

[1] www.naftel.dz

- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة " نفطال " وعرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

- "Naft" مصطلح عربي ويعني" النفط ".
- "al" اختصار لكلمة الجزائر"Algeria".

بداية من 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأس مال مقداره 40000000000 دج مقسمة إلى 665 سهم اي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سوناطراك، أصبح رأسمالها 15.650.000.000 دج في السنوات الأخيرة، يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط يمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات، وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

ثانيا: مهام المؤسسة.

أ. **مهام مؤسسة نفطال :**

تتمثل مهام مؤسسة نفطال " الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها " فيما يلي:

- تعبئة غاز البترول المميع؛
- إنتاج الزفت؛
- توزيع وتخزين ونقل وتسويق أنواع الوقود وغاز البترول المميع، زيوت التشحيم، أنواع الزفت والعجلات المطاطية، وقود الغاز المميع وبعض المنتجات الخاصة.

- السهر على ضمان الجودة وترقيتها فيما يخص البضائع الموجهة للتسويق
- السهر على تطبيق المخططات السنوية أو المخططات الطويلة المدى ذات الصلة مع أنظمة الشركة ومراعاة تغطية الحاجات للسوق من المواد البترولية؛
- السهر على وضع مقاييس متعلقة بالأمن الصناعي فيما يخص المحافظة وحماية البيئة؛
- حرصا منها على تامين وتوفير منتجاتها عبر كامل التراب الوطني تلجا نفطال إلى طرق نقل متعددة منها:
  - النقل البحري عبر الساحل والأنابيب في تموين مواقع التخزين من وحدات التكرير مباشرة؛
  - السكة الحديدية لتمويل المستودعات؛
  - الطرق البرية لتمويل الزبائن والمستودعات في حالة البعد عن خطوط السكة الحديدية;
  - تتوفر نفطال على شبكة كاملة من محطات التوزيع تشمل 2010 محطة توزيع 338 منها على شكل تسيير مباشر و336 تسيير حر و1135 نقطة بيع معتمدة.

ب. منتجات مؤسسة نفطال:

الزيوت: على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من الزيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وهذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الثلاثة: زيوت خاصة بمحركات البنزين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات.

الوقود: يعتبر الوقود سائل سريع الإلهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي، ويمكن تصنيف الوقود حسب الاستخدام: الوقود الخاص بالاستخدام البري، الوقود الخاص بالاستخدام الجوي، الوقود الخاص بالاستخدام البحري.

العجلات: تقوم شركة نفطال بتسويق عجلات مختلفة لعدة أنواع من السيارات "السياحية، الشاحنات، المكنات الصناعية ".

مادة الزفت: هي مادة معدنية طبيعية ناتجة عن تقطير البترول متكونة أساسا من الهيدروكربون ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات الأشغال العمومية وأيضا في ترصيف الطرقات.

مواد خاصة: تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقاً من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من المجالات مثل (الصيدلية، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات).

المطلب الثاني : الإمكانيات البشرية للمؤسسة وهيكلها التنظيمي .

يعتبر الهيكل التنظيمي هو النظام الذي يتم من خلاله توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة، يحدد الهيكل التنظيمي كيف تتواصل الأقسام المختلفة مع بعضها البعض وكيف يتم تنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف الخاصة بمؤسسة نفطال.

والشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة نفطال فرع المدية:

اولاً: الإمكانيات البشرية.

حسب مقرر مصلحة الموارد البشرية الذي يعتبر وثيقة لتحليل مختلف الأرقام الهامة عن الإمكانيات البشرية والذي يسمح بتقييم وضعية الشركة في مجال الموارد البشرية وبالتالي فانه يترجم التغيرات والتطورات الحاصلة فيما يتعلق برأس المال الفكري الخاص بها في السنوات الأخيرة ونوجزها في الجدول التالي[1]:

الجدول رقم (01-3) عدد العمال الدائمين والمتعاقدين.

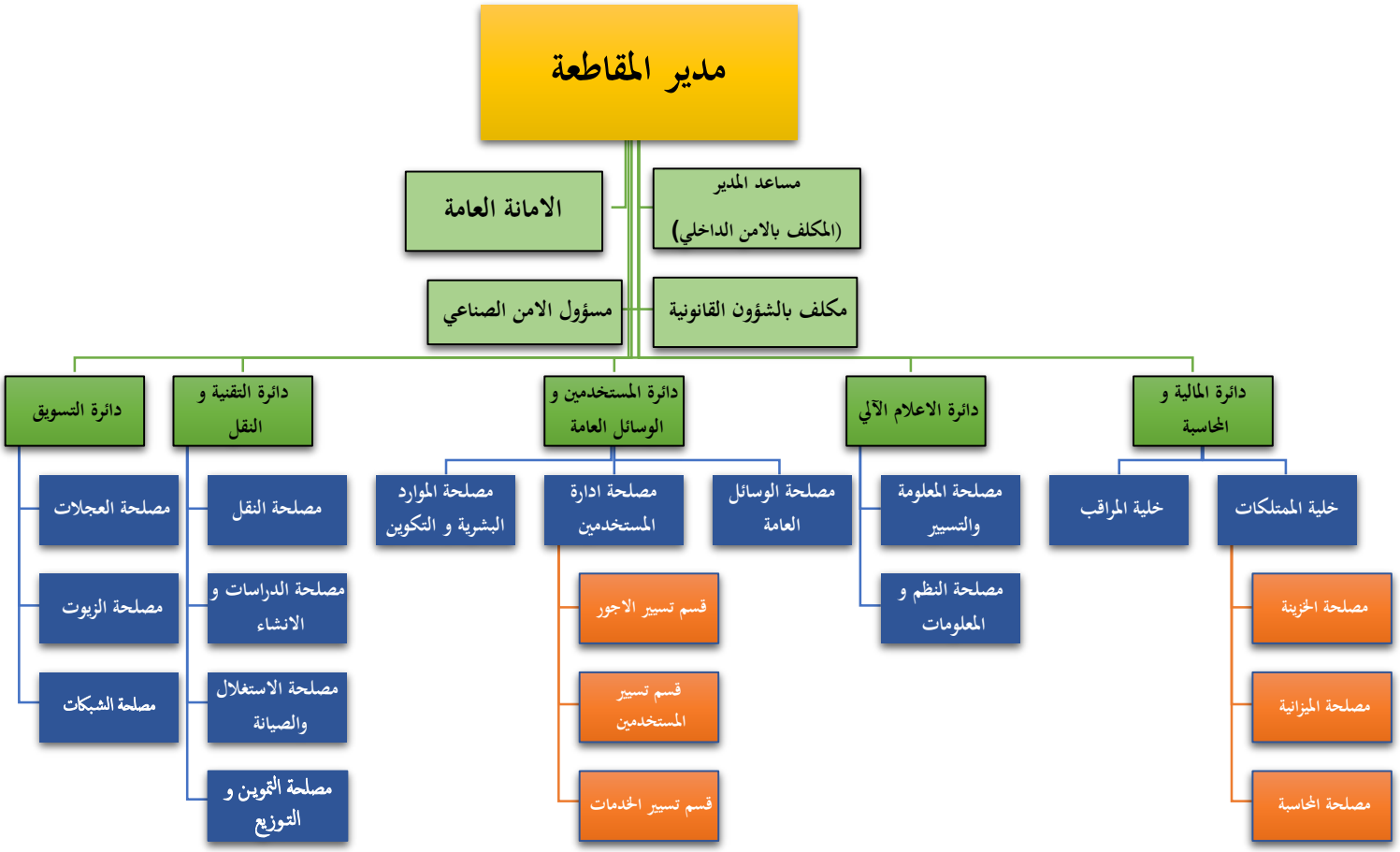
عدد العمال/السنة	2019	2020	2021	2022	2023
الدائمين	1065	1057	1052	1042	1138
المتعاقدين	164	207	231	246	143

المصدر:من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

[1]مقابلة مع بوخاتم خير الدين، رئيس مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 18-افريل-2024.

ثانياً : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الشكل رقم (09-3) الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة نفطال فرع المدية.



المصدر: من إعداد الطالبتين وفق المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة في جانبها التطبيقي التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول دور رأس المال الفكري في تفعيل التميز التنظيمي في مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية، بداية سنحاول تحديد المنهج المتبع في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعمقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب للموضوع والذي سنحاول من خلاله معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية.

ثانيا: مجتمع الدراسة

تم اختيار مؤسسة نفطال بولاية المدية– لإجراء الدراسة التطبيقية وبلغ عدد العاملين بالمؤسسة المذكورة 120 موظف من مختلف الفئات المعنية.

ثالثا: عينة الدراسة.

تم اختيار عينة قدرت ب (43) موظف من العاملين بمؤسسة نفطال– ولاية المدية–

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءا على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءا على الأدبيات النظرية للدراسة، قمنا بتصميم استبيان طبقا للمحاور الأساسية، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كالاتي:
الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة. كما قامت الطالبتين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين هما:

المحور الأول، رأس المال الفكري لدى مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل على (20) عبارة تتضمن أربعة أبعاد.
اما المحور الثاني، التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية (المتغير التابع)، اشتمل على (12) عبارة تتضمن ثلاثة أبعاد.
واشتممت الاستبيان ككل على (32) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، حتى يمكن معالجتها وفق الأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداماً، وهو يتكون من خمس خيارات **موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة** كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (02-3) الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبـــــارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجـــــة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-3) قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجـاه	الوسط المرجـح	درجة الموافقـة
غير موافق بشدة	1 أقل 1.8	ضعيف جداً
غير موافق	1.8 أقل 2.6	ضعيفة
موافق بدرجة متوسطة	2.6 أقل 3.4	متوسطة
موافق	3.4 أقل 4.2	عالية
موافق بشدة	4.2 إلى 5	عالية جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين.

واعتبرت الطالبتين المتوسطات في الجدول رقم (03-3) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو المحور.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي(S.P.S.Sالإصدار26) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها، واعتمدت الدراسة على الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدت على الأدوات الإحصائية التالية :

1-قياس الاتساق الداخلي.
2-قياس معامل الثبات والصدق.
3-التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.
4-التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.
5-تحليل معامل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

استعانت الطالبتين لصدق أداة الاستبيان، في عينة الدراسة البالغ حجمها 43 مفردة، بحساب معاملات الارتباط ومعامل الثبات.

أولا: تحكيم أداة الاستبيان.

اعتمدت الطالبتين في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في كل من البرامج الإحصائية وتخصص إدارة الاعمال للأخذ بآرائهم، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها الاساتذة وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان عليهم للتحكيم النهائي.

ثانيا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور رأس المال الفكري.

لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور رأس المال الفكري، اعتمدت الدراسة على معامل بيرسون(Pearson) لقياس قيمة الارتباط بين كل عبارة من عبارات المكونة للعبارات أبعاد المحور.

1-الاتساق الداخلي لبعد استقطاب رأس المال الفكري :

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط"Pearson" لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد استقطاب رأس المال الفكري، يبينه الجدول تالي:

الجدول رقم : (04-3) اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الاستقطاب.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد استقطاب رأس المال الفكري	**1**	-
01	رأس المال الفكري مهم لنجاح المؤسسة.	**0,774**	**0,000**
02	هناك علاقة بين مستوى التعليم واستقطاب رأس المال الفكري.	**0,071**	**0,325**
03	هناك عوائق تواجه عملية استقطاب رأس المال الفكري في مؤسستك.	**0,605**	**0,000**
04	تلعب الشركات الدولية دوراً مهماً في استقطاب رأس المال الفكري	**0,673**	**0,000**
05	توظيف الأدوات التكنولوجية تساهم في عملية استقطاب رأس المال الفكري وإدارته.	**0,883**	**0,000**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (04-3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,071**) و(0,883**) ذات دلالة إحصائية(0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الاستقطاب ، باستثناء العبارة رقم (02).

2-الاتساق الداخلي لبعد صناعة رأس المال الفكري:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط "Pearson" لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد صناعة رأس المال الفكري، كما يبين الجدول الاتي:

الجدول رقم : (05-3) اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد الصناعة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد صناعة رأس المال الفكري	**1**	-
06	تعتبر أن الابتكار والابداع عنصران رئيسيان في صناعة رأس المال الفكري.	**0,189**	**0,112**
07	هنالك تحديات جديدة تواجه مؤسستك لصناعة رأس المال الفكري.	**0,485**	**0,000**
08	تعتبر مؤسستك استثماراتها في البحث والتطوير جزءاً من استراتيجية انشاء رأس المال الفكري.	**0,575**	**0,000**
09	تعمل مؤسستك على بناء شراكات مع الجامعات أو الشركات الأخرى لتبادل المعرفة والتكنولوجيا.	**0,627**	**0,000**
10	تشجع مؤسستك موظفيها على تطوير مهاراتهم وابداعاتهم.	**0,733**	**0,000**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (05-3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,485**) و (0,733**) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الاستقطاب، باستثناء العبارة رقم (06).

3-الاتساق الداخلي لبعد تنشيط رأس المال الفكري:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط "Pearson " لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد تنشيط رأس المال الفكري، كما يبين الجدول الاتي:

الجدول رقم: (06-3) اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد التنشيط.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تنشيط رأس المال الفكري	**1**	-
11	تشجع مؤسستك موظفيها على التعاون وتبادل المعرفة بين الفرق والأقسام.	**0,749**	**0,000**
12	تقوم مؤسستك بتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار والابتكارات الجديدة.	**0,687**	**0,000**
13	تقدم مؤسستك منح للموظفين المبدعين والمبتكرين اعترافاً خاصاً بمجهوداتهم.	**0,512**	**0,000**
14	تقدم مؤسستك دورات تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في إدارة المعرفة وتنمية القدرات	**0,777**	**0,000**
15	لإدارة مؤسستك دور في تعزيز وتنشيط راس المال	**0,899**	**0,000**

	الفكري.		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (06-3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,512**) و (0,899**) ذات دلالة إحصائية(0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد التنشيط.

4-الاتساق الداخلي لبعد المحافظة على رأس المال الفكري:

اعتمدت الدراسة على معامل الارتباط Pearson لتحديد مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد المحافظة على رأس المال الفكري، كما يبين الجدول الاتي:

الجدول رقم: (07-3) اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد المحافظة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد المحافظة على رأس المال الفكري	**1**	-
16	توجد سياسات لحماية الملكية الفكرية في مؤسستك.	**0,575**	**0,000**
17	تعتبر مؤسستك التدريب والتطوير جزءاً من استثماراتها الناجحة فيما يخص رأس مالها الفكري.	**0,209**	**0,089**
18	الاستثمار في رأس المال الفكري يمكن ان يؤدي إلى تحسين النتائج المالية.	**0,376**	**0,006**
19	تحافظ مؤسستك على قواعد بيانات داخلية تحتوي على	**0,163**	**0,148**

	المعرفة والخبرات المهمة.		
20	تستخدم مؤسستك تقنيات متقدمة مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة رأس مالها الفكري.	**0,647** **	**0,000**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (07-3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,163**) و (0,647**) ذات دلالة إحصائية (0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد الاستقطاب، باستثناء العبارتين رقم (17) و (19).

ثالثا: الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور تفعيل التميز التنظيمي.

لتحديد مختلف النتائج المتعمقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد تفعيل التميز التنظيمي، اعتمدت الدراسة على معامل بيرسون(Pearson) لقياس قيمة الارتباط بين الأبعاد والعبارات التي تنتمي إليها:

الجدول رقم :(08-3) اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الهيكل.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تميز الهيكل التنظيمي	**1**	
21	الهيكل التنظيمي الحالي يدعم تحقيق أهداف المنظمة.	**0,772** **	**0,000**
22	تعتبر أن هنالك وضوح كافي للصلاحيات والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي لمؤسستك.	**0,495** **	**0,000**
23	وجود اتصالات فعّالة داخل مؤسستك.	**0,717** **	**0,000**

24	ترى أن الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستك يشجع على التعاون والتفاعل بين الأقسام والأفراد.	**0,865**	**0,000**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (08-3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,495**) و (0,865**) ذات دلالة إحصائية(0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد تميز الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم: (09-3) اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الثقافة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تميز الثقافة التنظيمية	**1**	
25	تعتبر الثقافة التنظيمية المتميزة حافزاً للموظفين لتحقيق أداء متميز.	**0,835**	**0,000**
26	تلعب القيادة الفعّالة دوراً حاسماً في تعزيز وتنمية تميز الثقافة التنظيمية.	**0,613**	**0,000**
27	يُعزز تميز الثقافة التنظيمية التعاون والتفاعل مع الشركاء الخارجيين.	**0,644**	**0,000**
28	تساهم الثقافة التنظيمية في بناء هوية مؤسسة قوية ومميزة.	**0,911**	**0,000**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (09-3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,613**) و (0,911**) ذات دلالة إحصائية(0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد تميز الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم: (10-3) اختبار الاتساق الداخلي للعبارات وبعد تميز الموارد البشرية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد تميز الموارد البشرية	**1**	
29	الموارد البشرية في مؤسستك لديها المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.	**0,554**	**0,000**
30	هناك علاقة بين رضا الموظفين وتحقيق التميز التنظيمي.	**0,664**	**0,000**
31	يساهم تطبيق أساليب إدارة الأداء المبتكرة في تعزيز التميز التنظيمي لمؤسستك.	**0,630**	**0,000**
32	تعتبر أن هناك توازن بين تحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف التميز التنظيمي في مؤسستك.	**0,829**	**0,000**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (10-3) أن قيمة معامل الارتباط لعبارات البعد محصورة بين (0,554**) و (0,829**) ذات دلالة إحصائية(0,000) ما يدل على وجود ارتباط قوي بين العبارات وبعد تميز الموارد البشرية.

رابعا: الصدق البنائي لأداة الدراسة.

اعتمدت الدراسة لمتحقق من الصدق البنائي للاستبيان على حساب معاملات الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: (11-3) اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان.

المحاور		رأس المال الفكري	تفعيل التميز التنظيمي	الدرجة الكلية
رأس المال الفكري	الارتباط	1	0,824**	0,944**
	الدلالة	-	0,000	0,000
تفعيل التميز التنظيمي	الارتباط	0,824**	1	0,965**
	الدلالة	0,000	-	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (11-3) أن معامل الارتباط بين المحاور مع بعضها البعض والدرجة الكمية للاستبيان دالة عند مستوى معنوية (0,05) وهذا ما يثبت الصدق البنائي لأداة الدراسة.

خامساً: ثبات أداة الدراسة.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات أداة الدراسة للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم: (12-3) اختبار الصدق البنائي للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
رأس المال الفكري	20	0,927
تفعيل التميز التنظيمي	12	0,935
أداة الدراسة	32	0,958

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (12-3) أن معامل ثبات محور رأس المال الفكري بلغ قيم (0,927) كما بلغ معامل ثبات محور تفعيل التميز التنظيمي (0,935) وبلغ معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0,958) ومنه فان جميع القيم المتحصل عليها في مستوى أكبر من 70%ما يشير لثبات وصدق عبارات أداة الدراسة لقياس المقصود من قياسه، وامكانية تطبيق الأداة في الظروف المماثلة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

يتضمن هذا المبحث عرضا لنتائج الدراسة حول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا تحليل النتائج المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد رأس المال الفكري، إضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ليتم بعدها اختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة والأثر ما بين البعدين.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

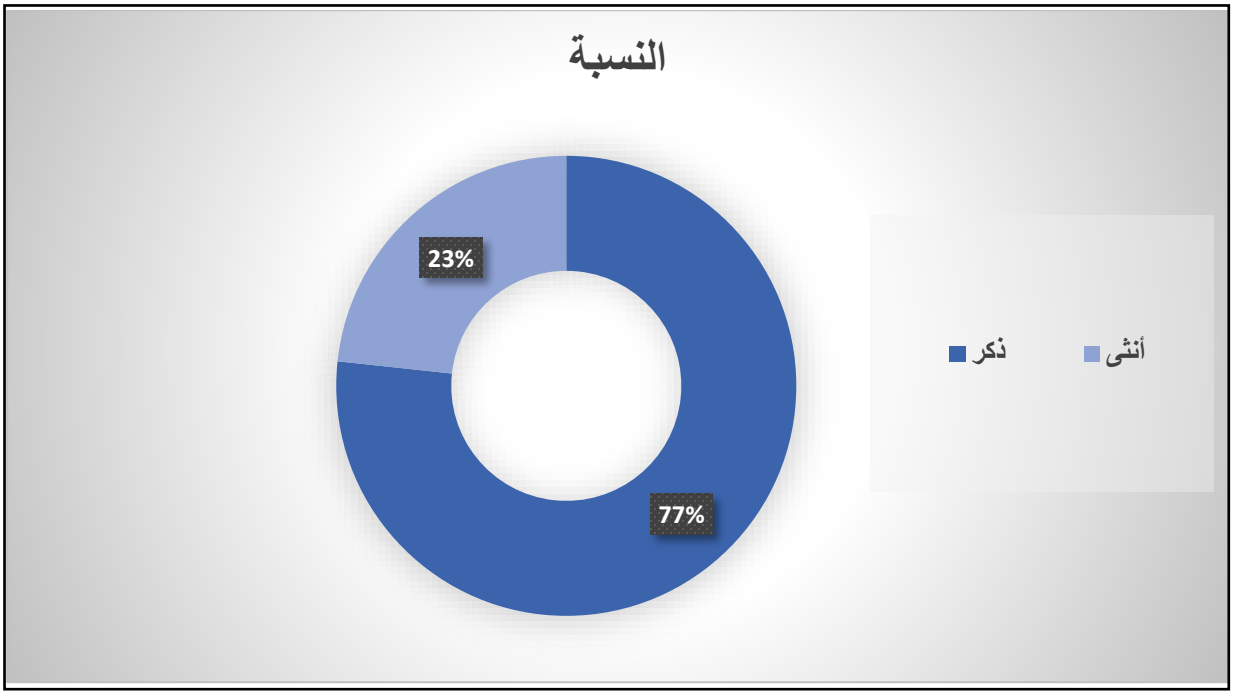
سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

1-متغير الجنس:

الجدول رقم: (3-13) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	33	76,7%
أنثى	10	23,3%
المجموع	43	100%

الشكل رقم: (3-10) تمثيل افراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

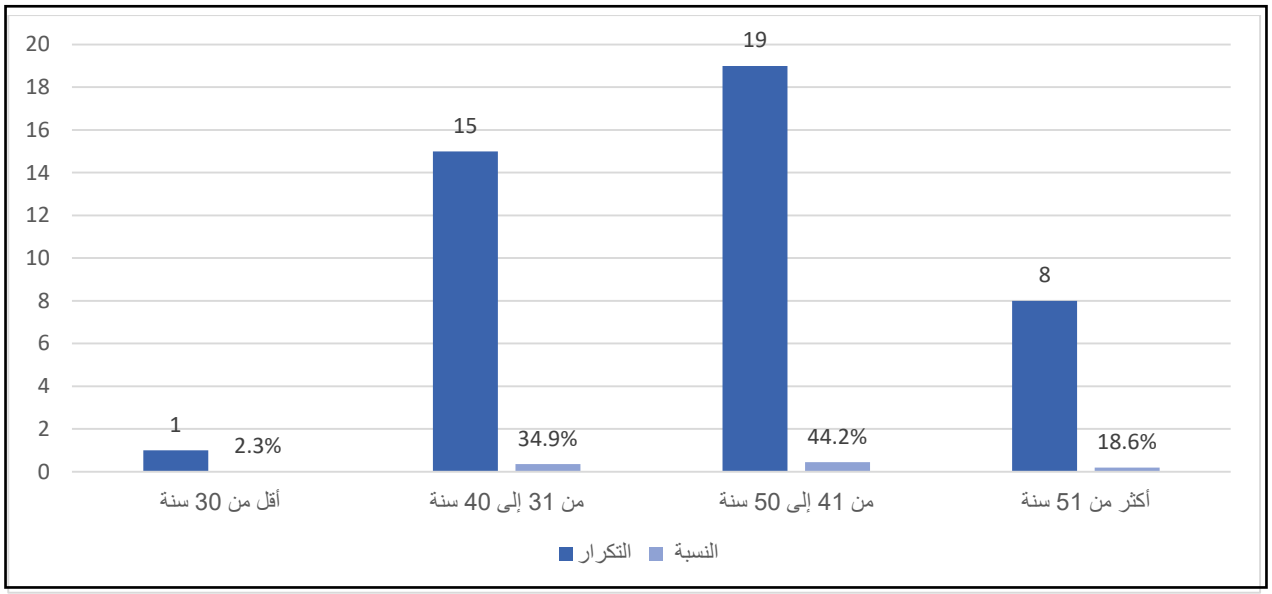
من خلال الجدول والشكل (13-3) (10-3) نلاحظ أن 33 من الموظفين يمثلون جنس الذكور ما نسبته % 76,7من اجمالي عينة الدراسة، و10 من الموظفين يمثلون جنس الاناث ما نسبته% 23.3 من اجمالي عينة الدراسة.

2-متغير العمر:

الجدول رقم: (14-3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	1	2,3%
من 31 إلى 40 سنة	15	34.9%
من 41 إلى 50 سنة	19	44,2%
أكثر من 51 سنة	8	18,6%
المجموع	43	100%

الشكل: (11-3): تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

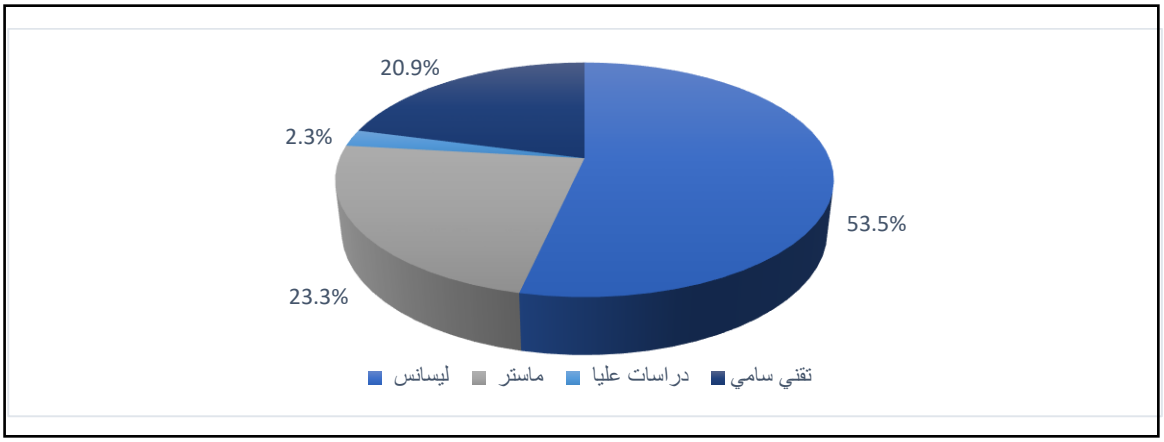
من الجدول والشكل رقم (3-14) (3-11) نلاحظ أن 19 من الموظفين يمثلون ما نسبته 44,2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 41 إلى 50 سنة وهم الغالبية، وفي المقابل يوجد 15 من الموظفين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة يمثلون ما نسبته 34.9%، وهناك 8 من الموظفين أعمارهم أكثر من 51 سنة يمثلون ما نسبته 18,6% ويوجد 1 موظف عمره أقل من 30 سنة يمثل ما نسبته 2,3%.

3-متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم: (3-15) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	23	53,5%
ماستر	10	23,3%
دراسات عليا	1	2,3%
تقني سامي	9	20,9%
المجموع	43	100%

الشكل رقم: (3-12) تمثيل افراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

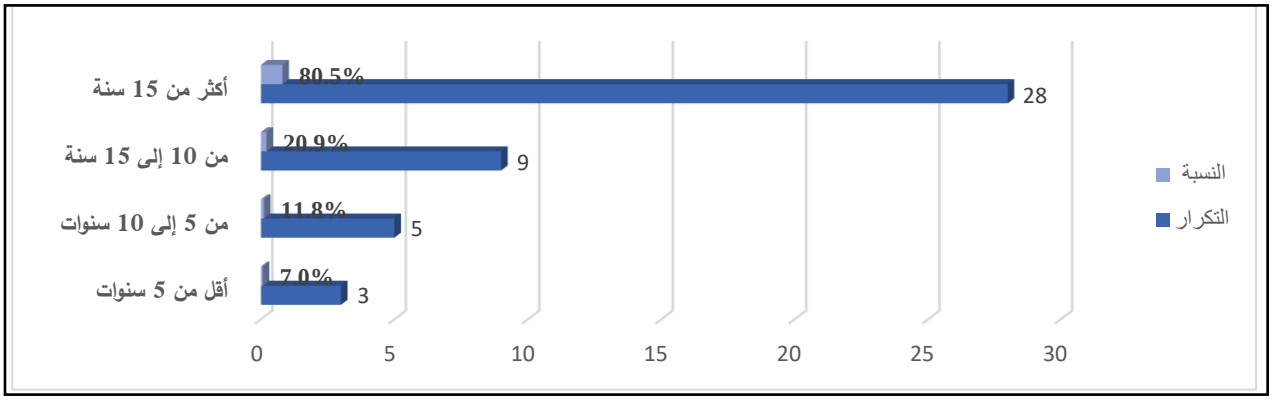
من الجدول والشكل رقم (3-15) (3-12) نلاحظ أن 23 من الموظفين لديهم مستوى ليسانس يمثلون ما نسبته % 53,5 من إجمالي أفراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب في المقابل يوجد 10 من الموظفين لديهم مستوى ماستر يمثلون ما نسبته 23,3% ويوجد 9 من الموظفين لديهم مستوى تقني سامي يمثلون ما نسبته 29,9% وهنالك 1 من الموظفين لديه مستوى دراسات عليا ما يمثل نسبة 2,3%.

4-متغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم: (3-16) توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	7,0%
من 5 إلى 10 سنوات	5	%11,8
من 10 إلى 15 سنة	9	%20,9
أكثر من 15 سنة	28	%80,5
المجموع	43	%100

الشكل رقم: (3-13) تمثيل افراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية .



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss)

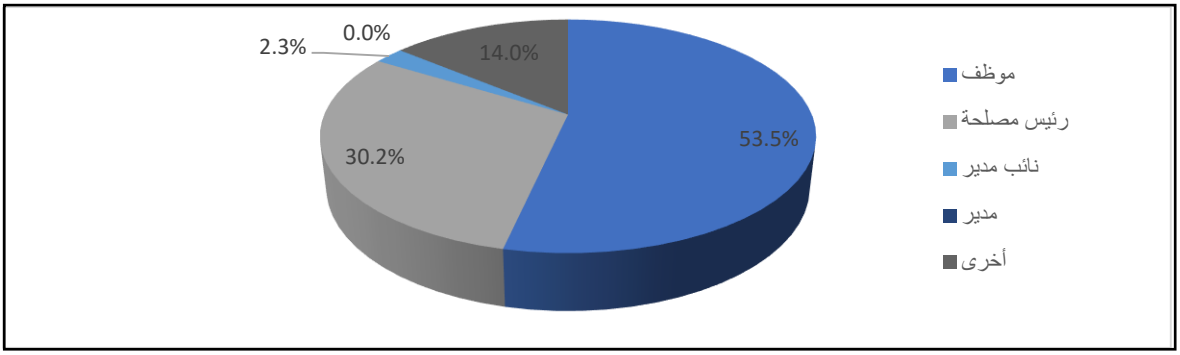
من الجدول والشكل رقم (3-16) (3-13) نلاحظ أن 28 من الموظفين يمثلون ما نسبته80,5% لديهم اكثر من 15 سنة خبرة وهي الفئة الأعلى نسبة لأفراد عينة الدراسة ويوجد 9 من الموظفين يمثلون ما نسبته % 20,9 لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات خبرة ، وهناك 5 من الموظفين يمثلون ما نسبته 11,8% لديهم من 10 إلى 15 سنوات خبرة ، ويوجد 3 من الموظفين يمثلون ما نسبته 7,0% لديهم أكثر من 15 سنة خبرة .

5-متغير الوظيفة:

الجدول رقم: (3-17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	23	53,5%
رئيس مصلحة	13	30,2%
نائب مدير	1	2,3%
مدير	0	0,0%
أخرى	6	14,0%
المجموع	43	100%

الشكل رقم: (3-14) تمثيل أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من الجدول والشكل (17-3) (14-3) نلاحظ أن23% من الموظفين العاديين يمثلون ما نسبته **53,5%** من اجمالي افراد عينة الدراسة وهم الفئة الأغلب، في المقابل يوجد13% من الموظفين رؤساء مصلحة يمثلون ما نسبته30,2%، ويوجد 6 من الموظفين يشغلون مناصب أخرى يمثلون ما نسبته 14,0% ويوجد 1 موظف نائب مدير ما يمثل نسبته2,3%.

المطلب الثاني: تحليل نتائج إجابات الأفراد حول محاور الاستبيان.

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة الاستبيان.

1.النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول:

توضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة برأس المال الفكري.

البعد 1: استقطاب رأس المال الفكري.

الجدول رقم: (18-3) آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد استقطاب رأس المال الفكري.

الرقم	عبارات بعد الاستقطاب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	رأس المال الفكري مهم لنجاح المؤسسة.	3,91	0,868	2	عالية
2	هناك علاقة بين مستوى التعليم واستقطاب رأس المال الفكري.	3,95	0,844	1	عالية
3	هناك عوائق تواجه عملية استقطاب رأس	3,35	0,923	5	متوسطة

	المال الفكري في مؤسستك.				
4	تلعب الشركات الدولية دوراً مهماً في استقطاب رأس المال الفكري.	**3,79**	**0,914**	**4**	**عالية**
5	توظيف الأدوات التكنولوجية تساهم في عملية استقطاب رأس المال الفكري وادارته.	**3,86**	**0,915**	**3**	**عالية**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال نتائج الجدول رقم (18-3) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول : استقطاب رأس المال الفكري محصورة بين 3,95 – 3,35 و الانحراف المعياري 0,844-0,923 ، كما نلاحظ أن العبارة رقم (02) " هناك علاقة بين مستوى التعليم و استقطاب رأس المال الفكري" قد جاءت في المرتبة الأولى لعبارات البعد بمتوسط حسابي 3,95 وانحراف معياري 0,844 ، ثم جاءت كل من العبارة رقم (01) " رأس المال الفكري مهم لنجاح المؤسسة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 0,868 ، كما جاءت العبارة (05) " توظيف الأدوات التكنولوجية تساهم في عملية استقطاب رأس المال الفكري وادارته" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,86 وانحراف معياري 0,915 ، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) " تلعب الشركات الدولية دوراً مهماً في استقطاب رأس المال الفكري " بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 0,914، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (03) " هناك عوائق تواجه عملية استقطاب رأس المال الفكري في مؤسستك " بمتوسط حسابي 3,35 وانحراف معياري 0,923.

البعد 2: صناعة رأس المال الفكري.

الجدول رقم: (19-3) آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد صناعة رأس المال الفكري .

الرقم	عبارات بعد الصناعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتبر أن الابتكار والابداع عنصران رئيسيان في صناعة رأس المال الفكري.	3,60	1,118	3	عالية
2	هنالك تحديات جديدة تواجه مؤسستك لصناعة رأس المال الفكري.	3,70	1,036	2	عالية
3	تعتبر مؤسستك استثماراتها في البحث والتطوير جزءاً من استراتيجية انشاء رأس المال الفكري.	3,35	1,110	5	متوسطة
4	تعمل مؤسستك على بناء شراكات مع الجامعات أو الشركات الأخرى لتبادل المعرفة والتكنولوجيا.	3,81	1,097	1	عالية
5	تشجع مؤسستك موظفيها على تطوير مهاراتهم وابداعاتهم.	3,47	0,960	4	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج (Spss).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (19-3) ان المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني : صناعة رأس المال الفكري محصورة بين 3,35 – 3,81 ، والانحراف المعياري 0,960 – 1,118 ، كما نلاحظ أن العبارة رقم (04) جاءت في المرتبة الأولى " تعمل مؤسستك على

بناء شراكات مع الجامعات أو الشركات الأخرى لتبادل المعرفة و التكنولوجيا " بمتوسط حسابي 3,81 وانحراف معياري 1,097 ، كما جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) " هنالك تحديات جديدة تواجه مؤسستك لصناعة رأس المال الفكري " بمتوسط حسابي 3,70 و انحراف معياري 1,036 ، وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01) " تعتبر أن الابتكار و الابداع عنصران رئيسيان في صناعة رأس المال الفكري" بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1,118 ، وجاءت العبارة رقم (05) " تشجع مؤسستك موظفيها على تطوير مهاراتهم و ابداعاتهم " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,47 و انحراف معياري 0,960 وجاءت في المرتبة الاخيرة العبارة رقم (03) " تعتبر مؤسستك استثماراتها في البحث و التطوير جزءاً من استراتيجية انشاء رأس المال الفكري" بمتوسط حسابي 3,35 و انحراف معياري 1,110 .

البعد 3: تنشيط رأس المال الفكري.

الجدول رقم: (20-3) آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد تنشيط رأس المال الفكري.

الرقم	عبارات بعد التنشيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تشجع مؤسستك موظفيها على التعاون وتبادل المعرفة بين الفرق والاقسام.	**3,47**	**0,960**	**4**	**عالية**
2	تقوم مؤسستك بتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار والابتكارات الجديدة.	**3,49**	**0,935**	**3**	**عالية**
3	تقدم مؤسستك منح للموظفين المبدعين والمبتكرين اعترافاً خاصاً بمجهوداتهم.	**3,26**	**1,115**	**5**	**عالية**
4	تقدم مؤسستك دورات تدريبية لتعزيز	**4,02**	**0,801**	**1**	**عالية**

	مهارات الموظفين في إدارة المعرفة وتنمية القدرات.				
5	لإدارة مؤسستك دور في تعزيز وتنشيط راس المال الفكري.	**3,60**	**0,955**	**2**	**عالية**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20-3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث : تنشيط رأس المال الفكري محصورة بين 3,26 – 4,02 والانحراف المعياري بين 0,801-1,115، كما نلاحظ أن العبارة رقم (04) والمتمثلة في " تقدم مؤسستك دورات تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في إدارة المعرفة و تنمية القدرات" جاءت في المرتبة الأولى لعبارات البعد بمتوسط حسابي 4,02 وانحراف معياري 0,801 ، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (05) المتمثلة في " لإدارة مؤسستك دور في تعزيز وتنشيط راس المال الفكري " بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 0,955 ، كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) المتمثلة في " تقوم مؤسستك بتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار و الابتكارات الجديدة " بمتوسط حسابي 3,49 وانحراف معياري 0,935 ، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (01) المتمثلة في " تشجع مؤسستك موظفيها على التعاون و تبادل المعرفة بين الفرق والاقسام " بمتوسط حسابي 3,47 و انحراف معياري 0,960 ، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (03) المتمثلة في " تقدم مؤسستك منح للموظفين المبدعين و المبتكرين اعترافاً خاصاً بمجهوداتهم" بمتوسط حسابي 3,26 وانحراف معياري 1,115 .

البعد4: المحافظة على رأس المال الفكري.

الجدول رقم: (21-3) آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد المحافظة على رأس المال الفكري.

الرقم	عبارات بعد المحافظة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	توجد سياسات لحماية الملكية الفكرية في مؤسستك.	3,47	1,032	5	عالية
2	تعتبر مؤسستك التدريب والتطوير جزءاً من استثماراتها الناجحة فيما يخص رأس مالها الفكر.	3,72	0,826	3	عالية
3	الاستثمار في رأس المال الفكري يمكن ان يؤدي إلى تحسين النتائج المالية.	3,91	0,868	2	عالية
4	تحافظ مؤسستك على قواعد بيانات داخلية تحتوي على المعرفة والخبرات المهمة.	3,93	0,884	1	عالية
5	تستخدم مؤسستك تقنيات متقدمة مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة رأس مالها الفكري.	3,60	0,979	4	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (21-3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الرابع : المحافظة على رأس المال الفكري محصورة بين3,47 -3,93 والانحراف المعياري 0,884-1,032 ، كما نلاحظ أن العبارة رقم (04) والمتمثلة في " تحافظ مؤسستك على قواعد بيانات

داخلية تحتوي على المعرفة و الخبرات المهمة " جاءت في المرتبة الأولى لعبارات البعد بمتوسط حسابي 3,93 وانحراف معياري 0,884، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) المتمثلة في " الاستثمار في رأس المال الفكري يمكن ان يؤدي إلى تحسين النتائج المالية " بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 0,868 ، كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) المتمثلة في " تعتبر مؤسستك التدريب و التطوير جزءاً من استثماراتها الناجحة فيما يخص رأس مالها الفكري " بمتوسط حسابي 3,72 وانحراف معياري 0,826 ، وجاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (05) المتمثلة في " تستخدم مؤسستك تقنيات متقدمة مثل التعلم الآلي و الذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة رأس مالها الفكري " بمتوسط حسابي 3,60 و انحراف معياري 0,979، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (01) المتمثلة في " توجد سياسات لحماية الملكية الفكرية في مؤسستك " بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,032 .

التحليل الوصفي لأبعاد محور رأس المال الفكري.

ارتكزت الدراسة في وصف أبعاد محور رأس المال الفكري في مؤسسة نفطال بولاية المدية الذي يحوي أربعة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول رقم: (22-3) المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور رأس المال الفكري لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية .

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	بعد الاستقطاب	3,77	0,661	1	عالية
2	بعد الصناعة	3,66	0,791	3	عالية
3	بعد التنشيط	3,56	0,796	4	عالية
4	بعد المحافظة	3,72	0,673	2	عالية
	محور رأس المال الفكري	3,63	0,619	-	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

تظهر نتائج الجدول (22-3) المتعلقة بأبعاد محور رأس المال الفكري، أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المتغير يتراوح بين(3,56-3,77) وهذا ما يدل على الأهمية العالية لهذا البعد بالنسبة الى المحور التابع ليه وهذا ما يؤكده متوسط المرجح العام ، و جاءت العبارة رقم (1) الأولى من حيث الأهمية لمتوسط حسابي بلغ (3,77) في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة(4) بـ (3,72) ، تليها العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي بلغ (3,66) وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (3,56) .

2.النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني:

توضح الجداول التالية النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلقة بالتميز التنظيمي.

البعد 1: تميز الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم: (23-3) آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد تميز الهيكل التنظيمي.

الرقم	بعد تميز الهيكل التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الهيكل التنظيمي الحالي يدعم تحقيق اهداف المنظمة.	3,53	0,935	2	عالية
2	تعتبر أن هنالك وضوح كافي للصلاحيات والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي لمؤسستك.	3,47	1,099	3	عالية
3	وجود اتصالات فعّالة داخل مؤسستك.	3,77	0,996	1	عالية
4	ترى أن الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستك يشجع على التعاون والتفاعل بين الأقسام والأفراد.	3,47	1,077	4	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (23-3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول : تميز الهيكل التنظيمي محصورة بين3,47 -3,77 والانحراف المعياري 0,935 – 1,099، كما نلاحظ أن العبارة رقم (03) والمتمثلة في " وجود اتصالات فعّالة داخل مؤسستك " جاءت في المرتبة الأولى لعبارات البعد بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,996 ، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) المتمثلة في " الهيكل التنظيمي الحالي يدعم تحقيق اهداف المنظمة " بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 0,935 ، كما جاءت كل من العبارة رقم

(02) و(04) بنفس المتوسط الحسابي 3,47 وانحراف معياري مختلف على التوالي 1,099 و 1,077.

البعد 2: تميز الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم: (24-3) آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد تميز الثقافة التنظيمية.

الرقم	بعد تميز الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتبر الثقافة التنظيمية المتميزة حافزاً للموظفين لتحقيق أداء متميز.	3,53	1,008	4	عالية
2	تلعب القيادة الفعّالة دوراً حاسماً في تعزيز وتنمية تميز الثقافة التنظيمية.	3,77	0,972	2	عالية
3	يُعزز تميز الثقافة التنظيمية التعاون والتفاعل مع الشركاء الخارجيين.	3,56	1,007	3	عالية
4	تساهم الثقافة التنظيمية في بناء هوية مؤسسة قوية ومميزة.	3,91	0,996	1	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (24-3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثاني: تميز الثقافة التنظيمية محصورة بين3,53-3,91 والانحراف المعياري 0,972-1,008، كما نلاحظ أن العبارة رقم (04) والمتمثلة في " تساهم الثقافة التنظيمية في بناء هوية مؤسسة قوية و مميزة ." جاءت في المرتبة الأولى لعبارات البعد بمتوسط حسابي 3,91 وانحراف معياري 0,996، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) المتمثلة في " تلعب القيادة الفعّالة دوراً

حاسماً في تعزيز و تنمية تميز الثقافة التنظيمية " بمتوسط حسابي 3,77 وانحراف معياري 0,972 ، كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) المتمثلة في " يُعزز تميز الثقافة التنظيمية التعاون و التفاعل مع الشركاء الخارجيين " بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,007، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (01) المتمثلة في " تعتبر الثقافة التنظيمية المتميزة حافزاً للموظفين لتحقيق أداء متميز " بمتوسط حسابي 3,53 وانحراف معياري 1,008.

البعد 3: تميز الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم: (25-3) آراء وترتيب أفراد العينة حول بعد تميز الموارد البشرية.

الرقم	بعد تميز الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	الموارد البشرية في مؤسستك لديها المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.	3,56	1,119	2	عالية
2	هناك علاقة بين رضا الموظفين وتحقيق التميز التنظيمي.	3,60	0,979	1	عالية
3	يساهم تطبيق أساليب إدارة الأداء المبتكرة في تعزيز التميز التنظيمي لمؤسستك.	3,51	0,985	3	عالية
4	تعتبر أن هناك توازن بين تحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف التميز التنظيمي في مؤسستك.	3,47	1,008	4	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (25-3) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الثالث: تميز الموارد البشرية محصورة بين 3,47-3,60 والانحراف المعياري 0,985 -1,119، كما نلاحظ أن العبارة رقم (02) والمتمثلة في " هناك علاقة بين رضا الموظفين و تحقيق التميز التنظيمي" جاءت في المرتبة الأولى لعبارات البعد بمتوسط حسابي 3,60 وانحراف معياري 0,979 ، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) المتمثلة في " الموارد البشرية في مؤسستك لديها المهارات و القدرات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي" بمتوسط حسابي 3,56 وانحراف معياري 1,119، كما جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (03) المتمثلة في " يساهم تطبيق أساليب إدارة الأداء المبتكرة في تعزيز التميز التنظيمي لمؤسستك " بمتوسط حسابي 3,51 وانحراف معياري 0,985 ، وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (04) المتمثلة في " تعتبر أن هناك توازن بين تحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف التميز التنظيمي في مؤسستك ." بمتوسط حسابي 3,47 وانحراف معياري 1,008.

التحليل الوصفي لأبعاد محور التميز التنظيمي.

ارتكزت الدراسة في وصف أبعاد محور التميز التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية الذي يحوي ثلاثة أبعاد، على المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الموافقة كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول رقم: (26-3) المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تميز الهيكل التنظيمي	3,55	0,881	2	عالية

2	تميز الثقافة التنظيمية	3,69	0,844	1	عالية
3	تميز الموارد البشرية	3,53	0,889	3	عالية
	محور التميز التنظيمي	3,59	0,775	-	عالية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

تظهر نتائج الجدول (26-3) المتعلقة بأبعاد محور التميز التنظيمي، أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المتغير يتراوح بين(3,53 و 3,69) وهذا ما يدل على الأهمية العالية لهذا البعد بالنسبة الى المحور التابع له وهذا ما يؤكده متوسط المرجح العام ، و جاءت العبارة رقم (2) الأولى من حيث الأهمية لمتوسط حسابي بلغ (3,69) في حين بلغت قيمة المتوسط الحسابي للعبارة(1) بـ (3,55) ، وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي بلغ (3,53).

الجدول رقم: (27-3) معامل الارتباط بين المتغيرين.

المتغيرين	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول والثاني	0,846	0,716	23,961	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (27-3) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المحور الأول والثاني R= 0,846 ومنه يتضح وجود علاقة ذات ارتباط قوي بين متغيري الدراسة عند مستوى دلالة 0,000.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

اولاً: الفرضيات الفرعية.

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى اختبار مدى نفي أو ثبات فرضيات الدراسة، وهذا ما تظهره النتائج المتعلقة برأس المال الفكري ودوره في تفعيل التميز التنظيمي لعمال مؤسسة نفطال محل الدراسة:

اختبار الفرضيات الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستقطاب رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية

الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لاستقطاب رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية .

جدول رقم: (28-3) اختبار الانحدار المتعدد لاستقطاب رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

معامل الانحدار	القيمة t	مستوى الدلالة
0,038	0,254	0,801

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (28-3) اعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار B=0,038 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الاستقطاب يزيد في تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية، بقيمة 0,038 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,801، حيث بلغت قيمة t=0,254 عند مستوى معنوية 0,801 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) لاستقطاب رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

اختبار الفرضيات الفرعية الثانية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصناعة رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية .

الفرضية البديلة (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لصناعة رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية .

جدول رقم: (29- 3) اختبار الانحدار المتعدد لصناعة رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

معامل الانحدار	القيمة t	مستوى الدلالة
0,251	1,119	0,164

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (29-3) اعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار B=0,251 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الصناعة يزيد في تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية بقيمة 0,251 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,164، حيث بلغت قيمة t= 1,119 عند مستوى معنوية 0,164 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه لا يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.05) لصناعة رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنشيط رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنشيط رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية .

جدول رقم: (30-3) اختبار الانحدار المتعدد لتنشيط رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

معامل الانحدار	القيمة t	مستوى الدلالة
0,289	2,024	0,050

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (30-3) اعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار 0,289 =B وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في التنشيط يزيد في تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية، بقيمة 0,289 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,050، حيث بلغت قيمة 2,024 =t عند مستوى معنوية 0,050 ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتنشيط رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

اختبار الفرضيات الفرعية الرابعة.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمحافظة على رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمحافظة على رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

جدول رقم: (31-3) اختبار الإنحدار المتعدد للمحافظة على رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

معامل الانحدار	القيمة t	مستوى الدلالة
0,436	3,206	0,003

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (31-3) اعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار B=0,436 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في المحافظة يزيد في تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية، بقيمة 0,436 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,003، حيث بلغت قيمة t= 3,206 عند مستوى معنوية 0,003 ومنه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية التي تنص على أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمحافظة رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لرأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

جدول رقم: (32-3) اختبار الإنحدار البسيط لرأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

البيان	المتغير المستقبل: رأس المال الفكري.					
المتغير التابع: التميز التنظيمي	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig	T المحسوبة	دلالة T
	0,824	0,679	1,032	0,000	9,317	0,000
	Fالمحسوبة			دلالة F		
	86,808			0,000b		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss).

من خلال الجدول (32-3) نلاحظ تأثير رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ما يلي:

- بلغت قيمة معامل الارتباط R= 0, 824 بين رأس المال الفكري وتفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية، ومنه يتضح وجود علاقة بين المتغيرين بارتباط قوي.
- وبلغت قيمة معامل التحديد R= 0,679 أي ما قيمته% 67,9 من التغيرات في التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية ناتجة عن رأس المال الفكري.
- كما بلغ معامل الانحدار B=1,032 وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في راس المال الفكري يزيد في التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية بقيمة 1,032 وهي دالة عند مستوى معنوية 0,05 حيث بلغت قيمة t المحسوبة 9,317 عند مستوى معنوية 0,000.
- كما بغت قيمة F=86,808 عند مستوى معنوية 0,000b، وهي دالة عند مستوى معنوية 0,05.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) لرأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بالمدية.

ومن نتائج تحقق الفرضية الرئيسية يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط الاتية:

$$Y = -0,205 + 1,032X$$

بحيث:

Y: تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية

X: رأس المال الفكري لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة كيف تؤثر أبعاد رأس المال الفكري في تفعيل التميز التنظيمي في مؤسسة نفطال بالمدية، ومدى درجة الاعتماد على هذه الأبعاد في تفعيل التميز التنظيمي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

خاتمة عـــــــامة

خاتمة

يفرض التطور التكنولوجي والاقتصادي في العصر الحالي على المؤسسات التي تسعى جاهدة إلى المحافظة على مكانتها ووجودها في سوق تمتاز بحدة المنافسة إضافة إلى ذلك سعيها المتواصل نحو التقدم والتميز، واحتلالها مكانة تقودها للوصول إلى أهدافها الاستراتيجية المؤطرة، الاهتمام وبشكل كبير بالأصول غير المادية أو بعبارة أدق رأس المال الفكري، الذي عن طريقه تصل إلى الريادة والتميز عن الآخرين وذلك بالتطوير المستمر والتجديد المتواصل لمختلف مكوناته.

وخلال دراستنا التي أجريناها في مؤسسة نفطال بولاية المدية توصلنا إلى أن المعيار المحدد لقوة وتميز المؤسسة يمكن في رصيدها المعرفي الذي تحوز عليه، لأنه يمثل السبيل الأمثل لنجاح واستمرارية وتفوق المؤسسة على جميع الأصعدة.

نظراً لذلك يتوجب على مؤسسة نفطال باعتبارها من المؤسسات التي تُعول على رأس مالها الفكري لتحقيق التميز المؤسساتي في جميع الجوانب، إلى الاهتمام بالجانب المعرفي والعنصر البشري الحامل للمعرفة بنوعيها التي تمثل أساساً رأس مال فكري، والذي بدوره يمنح للمؤسسة المهارات والطاقات الفكري والذهنية المتجددة، الامر الذي يؤدي حتماُ إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تساعدها على التأقلم في بيئة دائمة التغيير.

وعلى ضوء ما سبق توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

نتائج الجانب النظري:

- يسهم رأس المال الفكري في تحسين وتطوير الأداء العام للمؤسسة من خلال تحفيز وتوظيف المهارات والكفاءات التي تخلق القيمة؛

_ يعتبر رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسة وأساس استمرارها وتميزها على نظيراتها في السوق المحلية والعالمية؛

_ ضرورة إدراك والتعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه المنظمة، والمحافظة عليه لأنه العنصر الفعال الذي يحقق التميز التنظيمي للمؤسسة ويضمن نجاحها؛

_ يتطلب الوصول للتميز التنظيمي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص واستقطاب رأس المال الفكري وصولاً إلى صناعته للاستفادة منه؛

_ يعد رأس المال الفكري حجر الزاوية للمؤسسة باعتباره مورد ثمين يمثل كل القيم غير الملموسة يساهم في انتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء والتحسين والتميز المستمر؛

_ من خلال أبعاد رأس المال الفكري يظهر أن له تأثير كبير ومباشر في تفعيل التميز التنظيمي للمؤسسة.

_ عملية استقطاب رأس المال الفكري ليست كافية لتحقيق التميز التنظيمي المطلوب بالمؤسسة.

_ من خلال نتائج دراستنا اتضح أن هناك متغيرات أخرى لم يتم دراستها قد يكون لها تأثير على رأس المال الفكري والتميز التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

نتائج الجانب التطبيقي:

_ هناك ارتباط غير وثيق بين استقطاب رأس المال الفكري على تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية وهو ما اثبتته الفرضية العدمية الاولى.

_ أثبتت الدراسة أن صناعة رأس المال الفكري لا يلعب دوراً في تفعيل التميز التنظيمي بمؤسسة نفطال بولاية المدية وهذا ما أثبتته الفرضية العدمية الثانية.

_ أثبتت الدراسة أن تنشيط رأس المال الفكري له دور في تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية وهذا ما أثبتته الفرضية البديلة الثالثة.

_ من خلال دراستنا توصلنا إلى أن المحافظة على رأس المال الفكري يلعب دوراً كبيراً في تفعيل التميز التنظيمي لدى مؤسسة نفطال بولاية المدية وهذا ما أثبتته الفرضية البديلة الرابعة.

_ عملية استقطاب رأس المال الفكري ليست كافية لتحقيق التميز التنظيمي المطلوب بالمؤسسة.

_ من خلال نتائج الدراسة اتضح لنا أن هناك متغيرات اخرى لم يتم دراستها قد يكون لها تأثير على رأس المال الفكري والتميز التنظيمي في مؤسسة نفطال بولاية المدية.

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء دراستنا هذه يمكننا تقديم الاقتراحات الآتية التي من شأنها أساسا التعزيز من قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة:

- على المؤسسة محل الدراسة توجيه الاهتمام الشامل لرأس المال الفكري لأنه يعتبر أهم المواد حاليا؛
- ضرورة إيلاء العنصر البشري أهمية بالغة باعتباره مصدر المعرفة التي أساساً تمثل رأس مال فكري لها، ومصدر للإبداع وخلق الفارق والتميز ؛
- تكثيف الاستثمارات المتعلقة بالتعليم والتدريب والتطوير المستمر للكفاءات قصد تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة على الطاقات البشرية المتميزة؛
- ينبغي على المؤسسة محل الدراسة التركيز على استخدام هيكل تنظيمي يسهل من عملية اتخاذ القرار ويحقق الاتصال الفعّال، والإجراءات التي من شأنها تعزيز التميز التنظيمي؛
- على المؤسسة محل الدراسة اتباع سياسات لحماية الملكية الفكرية، وذلك باعتمادها لبراءات الاختراع والاستغلال الأمثل للأفراد ذوي المهارات العالية.

أفاق الدراسة:

ضمن دراستنا لا يمكن لهذه الدراسة الالمام بجميع جوانب الموضوع لذلك تركنا المجال مفتوح للدراسات المستقبلية لتسلط الضوء على الجوانب التي لم يتم التطرق إليها ودراستها ووصلنا إلى طرح وابراز الإشكاليات التالية:

- رأس المال الفكري ودوره في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- رأس المال الفكري وتأثيره على النمو الاقتصادي.
- تأثير تميز الموارد البشرية على أداء المنظمة.

المـــــراجـــع

- قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب:

1-أسامة خيري، **التميز التنظيمي**، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الاردن، 2014.

2-توماس ستيوارت، **ثورة المعرفة رأس المال الفكري**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.

3-رشا الغول، **المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي التطبيقي**، الطبعة 01، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.

4-حامد هاشم محمد الراشدي، **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**، الطبعة الأولى، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، مكة المكرمة،2017.

5-سعد علي العنزي، أحمد علي صوالح، **إدارة رأس المال الفكري في إدارة الاعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

6-صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2014.

7-محمد عواد أحمد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

8-نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

9-هاني محمد السعيد، **رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة**، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر، القاهرة، مصر، 2008.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1-أبو بكر سالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي** "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"، المديرية الإنتاجية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2015.

2-أحلام غربال، **أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية،** دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تحصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021/ 2022.

3-بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، **بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية،** أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

4-بوعزيز أزهر، **أثر رأس المال الفكري على الأداء المالي للبنوك التجارية في الجزائر** "دراسة قياسية على عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر خلال فترة 2010-2018، أطروحة دكتوراه في علوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021.

5-دحماني عزيز، **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية** "دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

6-راشد محمد راشد العلوي، **دور الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي**" دراسة حالة كلية إدارة الاعمال جامعة الشرقية"، تخصص إدارة اعمال، 2023.

7-فاطمة لبوخ، **أثر التعلم، الابداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة** "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة الجزائر03، الجزائر2020/2019.

8-لوجاني عبد الوهاب، **دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز لمنظمات الاعمال المعاصرة** "دراسة حالة شركة اوريدو القطرية للاتصالات بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تسمسيلت، 2022/2021.

9-لويزة فرحاني، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة،** "دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة (باتنة)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

10- مزوزي فاطمة الزهراء، **رأس المال الفكري وأثره على اداء البنوك**"دراسة حالة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومراقبة، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2016.

11- نيفين حسني علي محمود الجندي،**أثر إدارة المواهب في أبعاد التميز التنظيمي،** دراسة تطبيقية، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة طنطا، مصر، 2022.

12- يحضة سملالي، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الكفاءات على الميزة التنافسية،** الاقتصادية أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2005.

ثالثا: المجلات العلمية والدوريات:

1-أحمد بن عيشاوي، **إدارة الجودة الشاملة (TQM)السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز،** مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، 2013.

2-أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر الواحد، **دور التعلم التنظيمي في تنمية مكونات رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية**" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، فرع شلف، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 2، 30 ديسمبر2021.

3-الاخضر صياحي، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة،** مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد 33 (02).

4-أفكار سعيد خميس عطية، **إنموذج مقترح لإدارة أرس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي،** ومتطلبات تطبيقه، مجلة الإدارة التربوية، العدد18، يونيو 2018.

5-بوبكر ساخي، تيغزة أمحمد بوزيان، **عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي**، جامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 01، جانفي 2021، ص 229.

6-تهاني علي حمود المطلق، تصور **مقترح لتطوير برامج جودة حياة العمل (QWL) لدعم التميز التنظيمي بالجامعات السعودية في مرحلة ما بعد جائحة كورونا**، مجلة التربية، جامعة الازهر، المجلد42، العدد200.

7-خيرة بلعزي، سارة بوقسري، **دور رأس المال الفكري في تحسين أداء العاملين**" دراسة حالة اتصالات الجزائر"، معسكر، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 02، 31 ديسمبر 2022.

8-دخليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلّمة، مجلة الاقتصاد الجديد**، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 01، العدد 14، 2016.

9-سعيدة ضيف، مراد علة، **تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد02، 31ديسمبر 2018.

10- الشريف بوفاس، مريم بوخضرة، **رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة**، آليات بنائه وطرق قياسه دراسة حالة: جامعة سوق أهراس، مجلة الأصول للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد02، ديسمبر 2017.

11- شريفة زكري، مداني بن شهرة، **أثر جودة الحياة الوظيفية على تحقيق التميز التنظيمي**، مجلة إضافات اقتصادية، العدد02، 28 ديسمبر2023.

12- شفاء محمد علي العزاوي، زيد خضر محسن، **التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 18، جامعة بغداد، 2017، ص290.

13- شوقي قبطان، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد01، أفريل2014.

14- عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء: ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، المجلد33، العدد02، ديسمبر 2013.

15- عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤدد سعيد حمد، **دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي**" دراسة تطبيقية"، مجلة الدنانير، العدد 16، 2019.

16- علي حسون الطائي، زينب محمد عبد الهادي، إمكانية تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدريج بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية، جامعة بغداد-كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير، العدد 15، 2019.

17- علي صولي، أمحمد كسنة، **رأس المال الفكري وأثره على إدارة أداء العاملين:** " دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء ورؤساء أقسام في شركة سوناطراك الجهوية"، مجلة دراسات التنمية الاقتصادية، المجلد 06، العدد 12، 30 ديسمبر 2023.

18- فيروز زروخي، الأخضر لقليطي، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، بدون تاريخ نشر.

19- لخضر عدوكة، محمد بوهزة، بوقلي زهرة، **منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه،** مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، ص 236.

20- نصيرة علاوي، بن دخيس عبد الكريم، **دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي**" دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 03، 31 أكتوبر2022.

21- نهلة غالب عبد الرحمن، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية،** "دراسة ميدانية في عدد من الشركات المساهمة"، مجلة دورية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد23، 20 نوفمبر 2017.

22- نواف أبو شامله، الجوانب النظرية والتطبيقية للتميز المؤسسي-نماذج دولية رائدة، سلسة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد160، المعهد العربي لتخطيط، 2022.

23- نور الدين طالب أحمد، بن بوزيان محمد، **رأس المال الفكري: رؤية متعددة المقاربات،** مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد 02، أفريل 2020.

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

رابعا: مواقع الإنترنيت الرسمية:

1-www.naftel.dz

2-رابط منصة الشبكة العربية للتميز والاستدامة: https://sustainability-excellence.com .

خامسا: أخرى:

1-الحاج نعاس خديجة، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة جامعية موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص إدارة الإنتاج والتموين، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، 2021/2020.

2-رنا عبد الستار الحمادي، **تأثير إدارة التغير في التميز التنظيمي**" دراسة تحليلية لعدد من المصارف الحكومية في محافظة ذي قار"، الجامعة التقنية الجنوبية، المعهد التقني في الناصرية.

3-زبير محمد، شوقي جدي، **الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية**، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13-14ديسمبر 2011، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف.

4-صلاح علي أحمد محمد، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع المصرفي السوداني**، كلية العلوم الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، مؤتمر دولي: الابتكار، تقويم الموارد البشرية واقتصاد المعرفة في بلدان المغرب العربي رهانات ووجهات النظر، جامعة عبد الحميد ابن بديس مستغانم.

سادسا: مصادر رسمية:

1-مقابلة مع بوخاتم خير الدين، رئيس مصلحة الموارد البشرية، بتاريخ 18-افريل-2023.

سابعا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1- Jeffrey Parks and Cheryl Hilvert,**IN SEARCH OF Organizational Excellence? Just put eight key strategies together!**,Public management,April ,Volume 98 ,Issue03,April 2016, P7.
Gioacasi, Diana.
2-Alexandru Ioan Cuza, **Article Intellectual Capital: A Critical Approach on Definitions and Categorization,**CES Working Papers University of Iasi, Centre for European Studies,Volume 6, Issue04,2014, P60.

الملاحق

الملحق رقم (01) استمارة الموافقة على إجراء الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم : 40
المدية في: 2024/02/13

إلى السيد: مدير مؤسسة نفطال بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر" **دور رأس المال الفكري في تفعيل التميز التنظيمي** ".

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزدياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
وفاء عوار	2002/02/05	المدية	191932041852
حدة يعش	1999/01/11	بني سليمان	191932043948
المسجلين في السنة :الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2024/2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2024/03/15 إلى 2024/05/15.
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم
نائب رئيس قسم علوم التسيير
د. ولد شرشالي سمية

الملحق رقم (02) استمارة لأسماء الاساتذة المحكمين للاستبيان.

الملحق رقم (02) [illegible]

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : سنة ثانية ماستر إدارة اعمال

الطلبة :

- ✓ وفاء عوار
- ✓ حدة يعيش

قائمة الأستاذة المحكمّين للاستبيان

اسم و ولقب الأستاذ (ة)	الجامعة(المؤسسة الاصلية)	الاختصاص
نعال بصري	المدية	د. جمال [illegible] أستاذ محاضر (ب) جامعة يحي فارس بالمدية
محمد زروقي	المدية	
أ. د. عبد العزيز بوخريص	المدية	أستاذ محاضر أ

سيدي سيداتي الكريمـ/ـة السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته ، في البداية نتقدم بخالص الشكر و الامتنان لكم على الوقت الذي ستخصصونه لقراءة هذا الاستبيان و الإجابة على الأسئلة الواردة فيه ، وذلك بغرض الحصول على درجة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال جامعة يحي فارس –المدية– وعليه فنحن بصدد التحضير لإعداد مذكرة التخرج تحت عنوان " **دور راس المال الفكري في تفعيل التميز التنظيمي في المؤسسة** " دراسة حالة مؤسسة "نفطال" ، نرجو من سيادتكم الإجابة بكل موضوعية و شفافية على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان ونتعهد ان هذه الدراسة ستتسم بالسرية وان المعلومات التي ستقدمونها ستكون في خدمة البحث العلمي ، وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

ضع العلامة (x) في الخـانة المناسبــة :

اولاً: البيانات الشخصية :

- **الجنس**: ذكـر ☐ أنثى ☐
- **السن**: أقل من 30سنة ☐ من 31 الى 40 سنة ☐ من 41 الى 50 سنة ☐ أكثر من 51سنة ☐
- **المستوى العلمي**: ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐ تقني سامي ☐
- **الخبرة المهنية**: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- **الوظيفة**: موظف ☐ رئيس مصلحة ☐ نائب مدير ☐ مدير ☐ أخرى ☐

ثانيا: محاور الاستبيان:

المحور الأول: رأس المال الفكري

أ. استقطاب رأس المال الفكري:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسط	موافق	موافق بشدة
1. . رأس المال الفكري مهم لنجاح المؤسسة.					

2. هناك علاقة بين مستوى التعليم واستقطاب رأس المال الفكري.					
3. هناك عوائق تواجه عملية استقطاب رأس المال الفكري في مؤسستك.					
4. تلعب الشركات الدولية دوراً مهماً في استقطاب رأس المال الفكري.					
5. توظيف الأدوات التكنولوجية تساهم في عملية استقطاب رأس المال الفكري وادارته.					

ب. صناعة رأس المال الفكري:

الاسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسط	موافق	موافق بشدة
1. تعتبر أن الابتكار والابداع عنصران رئيسيان في صناعة رأس المال الفكري.					
2. هنالك تحديات جديدة تواجه مؤسستك لصناعة رأس المال الفكري.					
3. تعتبر مؤسستك استثماراتها في البحث والتطوير جزءاً من استراتيجية انشاء رأس المال الفكري.					
4. تعمل مؤسستك على بناء شراكات مع الجامعات أو الشركات الأخرى لتبادل المعرفة والتكنولوجيا.					
5. تشجع مؤسستك موظفيها على تطوير مهاراتهم وابداعاتهم.					

ج. تنشيط راس المال الفكري :

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسط	موافق	موافق بشدة
1. تشجع مؤسستك موظفيها على التعاون وتبادل المعرفة بين الفرق والاقسام.					
2. تقوم مؤسستك بتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار والابتكارات الجديدة.					
3. تقدم مؤسستك منح للموظفين المبدعين والمبتكرين اعترافاً خاصاً بمجهوداتهم.					
4. تقدم مؤسستك دورات تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في إدارة المعرفة وتنمية القدرات					
5. لإدارة مؤسستك دور في تعزيز وتنشيط راس المال الفكري.					

د. المحافظة على رأس المال الفكري:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسط	موافق	موافق بشدة

1. توجد سياسات لحماية الملكية الفكرية في مؤسستك.					
2. تعتبر مؤسستك التدريب والتطوير جزءاً من استثماراتها الناجحة فيما يخص رأس مالها الفكري.					
3. الاستثمار في رأس المال الفكري يمكن ان يؤدي إلى تحسين النتائج المالية.					
4. تحافظ مؤسستك على قواعد بيانات داخلية تحتوي على المعرفة والخبرات المهمة.					
5. تستخدم مؤسستك تقنيات متقدمة مثل التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي لتحسين إدارة رأس مالها الفكري.					

المحور الثاني: التميز التنظيمي

أ. تميز الهيكل التنظيمي:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسط	موافق	موافق بشدة
1. الهيكل التنظيمي الحالي يدعم تحقيق اهداف المنظمة.					
2. تعتبر أن هنالك وضوح كافي للصلاحيات والمسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي لمؤسستك.					
3. وجود اتصالات فعّالة داخل مؤسستك.					
4. ترى أن الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسستك يشجع على التعاون والتفاعل بين الأقسام والأفراد.					

ب. تميز الثقافة التنظيمية:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسط	موافق	موافق بشدة
1. تعتبر الثقافة التنظيمية المتميزة حافزاً للموظفين لتحقيق أداء متميز.					
2. تلعب القيادة الفعّالة دوراً حاسماً في تعزيز وتنمية تميز الثقافة التنظيمية.					
3. يُعزز تميز الثقافة التنظيمية التعاون والتفاعل مع الشركاء الخارجيين.					
4. تساهم الثقافة التنظيمية في بناء هوية مؤسسة قوية ومميز.					

ج. تميز الموارد البشرية:

الأسئلة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسط	موافق	موافق بشدة
1. الموارد البشرية في مؤسستك لديها المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.					
2. هناك علاقة بين رضا الموظفين وتحقيق التميز التنظيمي.					
3. يساهم تطبيق أساليب إدارة الأداء المبتكرة في تعزيز التميز التنظيمي لمؤسستك.					
4. تعتبر أن هناك توازن بين تحقيق أهداف الموارد البشرية وأهداف التميز التنظيمي في مؤسستك.					

الملحق رقم (04) مخرجات برنامج Spss

(أ) ملحقات إحصائية:

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	43	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	20

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	43	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	43	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	12

```
RELIABILITY
  /VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18
س19 س20 س21 س22 س23 س24
    س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Modèle		Coefficients non standardisés B	Coefficients non standardisés Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t
1	(Constante)	-,125	,465		-,268
	استقطاب_راس_المال_الفكري	,038	,150	,033	,254
	صناعة_راس_المال_الفكري	,251	,177	,256	1,419
	تنشيط_راس_المال_الفكري	,289	,143	,297	2,024
	المحافظة_على_راس_المال_الفكري	,436	,136	,378	3,206

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665[a]	,442	,428	,63882

a. Prédicteurs : (Constante), المحور_الاول

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,248	1	13,248	32,462	,000[b]
	de Student	16,732	41	,408		
	Total	29,980	42			

a. Variable dépendante : تميز_الثقافة_التنظيمية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور_الاول

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,352	,594		,592	,557
	المحور_الاول	,907	,159	,665	5,698	,000

a. Variable dépendante : تميز_الثقافة_التنظيمية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT تميز_الموارد_البشرية
  /METHOD=ENTER المحور_الاول.
```

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور_الاول[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : تميز_الموارد_البشرية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,846[a]	,715	,708	,48040

a. Prédicteurs : (Constante), المحور_الاول

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23,736	1	23,736	102,848	,000[b]
	de Student	9,462	41	,231		
	Total	33,198	42			

a. Variable dépendante : تميز_الموارد_البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), المحور_الاول

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,936	,447		-2,094	,042
	المحور_الاول	1,214	,120	,846	10,141	,000

a. Variable dépendante : تميز_الموارد_البشرية

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور_الثاني
  /METHOD=ENTER المحور_الاول.
```

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور_الاول[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,824[a]	,679	,671	,44443

a. Prédicteurs : (Constante), المحور_الاول

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	17,146	1	17,146	86,808	,000[b]
	de Student	8,098	41	,198		
	Total	25,244	42			

a. Variable dépendante : المحور_الثاني

b. Prédicteurs : (Constante), المحور_الاول

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,205	,413		-,495	,623
	المحور_الاول	1,032	,111	,824	9,317	,000

(ب) ملحقات ديموغرافية:

Fiabilité

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الوظيفة
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Statistiques

		الجنس	الوظيفة
N	Valide	43	43
	Manquant	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	76,7	76,7	76,7
	انثي	10	23,3	23,3	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	23	53,5	53,5	53,5
	رئيس مصلحة	14	32,6	32,6	86,0
	أخرى	6	14,0	14,0	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	2,3	2,3	2,3
	من 31 إلى 40 سنة	15	34,9	34,9	37,2
	من 41 سنة إلى 50	19	44,2	44,2	81,4
	أكثر من 50سنة	8	18,6	18,6	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	23	53,5	53,5	53,5
	ماستر	10	23,3	23,3	76,7
	دراسات عليا	1	2,3	2,3	79,1
	تقني سامي	9	20,9	20,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	7,0	7,0	7,0
	من 5 إلى 10 سنوات	5	11,6	11,6	18,6
	من 10 إلى 15 سنة	9	20,9	20,9	39,5
	أكثر من 15 سنة	26	60,5	60,5	100,0
	Total	43	100,0	100,0	