مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل
اسم الكاتب: أ.م.د. ناهدة إسماعيل عبدالله الحمداني، علي أكرم عبدالله علي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3294
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 19:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد 98 مجلد 32 لسنة 2010
ص ص [119-145]

رأس المال الفكري وأثرهُ في إدارة أداء العاملين
دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل*

الدكتورة ناهدة إسماعيل عبدالله الحمداني
أستاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
Manager_uom@yahoo.com

علي أكرم عبدالله علي
باحث علمي

المستخلص

تناول البحث مدى تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين، وقد حاول عرض إطار نظري لأبرز ما قدمهُ الباحثون بشأن بعدي البحث، خصوصاً وأن البعد المستقل والمتمثل برأس المال الفكري من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام واسع في عالم الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، في حين مثل البعد المعتمد إدارة أداء العاملين والتي تمثلت بإحدى الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية وتضم تخطيط الأداء وتقويم الأداء والتغذية العكسية، لذلك لاقت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة وخاصة بعد التطورات في إدارة الموارد البشرية واختلاف النظرة إليها بوصفها شريكاً استراتيجياً مهماً يشارك في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

The Intellectual Capital and its Effect on the Employees' Performance Management
An Analytic Study to Sample of Scientific Departments Heads in Mosul University

Nahida I. A. Al-Hamdani (PhD)
Assistant Professor
Department of Business Administration
University of Mosul

Ali A. A. Ali
Scientific Researcher

Abstract

The study treated the impact of intellectual capital on employees' performance management. The study attempted to present a new theoretical framework for the most prominent literature presented by authors concerned with both of the study's dimensions,

* البحث مستل من رسالة ماجستير الموسومة " رأس المال الفكري وأثرهُ في إدارة أداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل"

تأريخ استلام البحث 2008/10/23 تأريخ قبول النشر 2009/1/15

especially when the independent dimension embodied in the intellectual capital. It is one of the important subjects that have received great attention in recent years and considered a new horizon in the world of management in general and the world of human resource management in special. The second dimension is represented by employees performance management, one the important practices of human resource management, and includes performance planning, performance appraisal and feedback, all considered new subjects that have recently gained great attention, especially after the development in human resource management, now viewed as an important strategic participant in the organization's general strategy.

المقدمة

لم تعد المنظمات المعاصرة تعتمد على ما تمتلكهُ من أصول مادية ورؤوس أموال نقدية في عصر تتميز فيه المنظمات بالأصول المعرفية غير الملموسة التي تمثل المورد الأثمن لهذا العصر، وسعت المنظمات جاهدة إلى التعويض عن الأصول المادية بأصول أكثر قيمة تضمن لها التفوق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، لذلك نجد أن منظمات اليوم تمتلك قيمة سوقية تتجاوز أضعاف مرات قيمتها الدفترية. من هنا على المنظمات المعاصرة أن تعمل وبشكل مستمر للاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك ناصية العلم والمعرفة والتي تمثل مصدر الابتكار للنتاجات الفكرية والمنتجات.

ولازالت منظمات اليوم تعاني من تدني مستويات أداء أفرادها، وهذا يشكل أمامها عائقاً لبناء قاعدة فكرية متميزة، وحثها الدؤوب إلى إيجاد آليات ووسائل كفيلة بمعالجة نقاط الضعف وتقليص فجوات الأداء، لذا سعت المنظمات إلى اعتماد ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على رفع مستويات الأداء وتطوير قدرات وقابليات العاملين بالمستوى المرغوب والمتوقع.

ونظراً لما للمورد البشري في المنظمة من دور مهم في عملية نشر الأفكار والمعلومات والمعرفة وخاصة في مجال ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة من توظيف وتدريب وتطوير وتعويضات وإدارة أداء العاملين، فقد ازداد الاهتمام بهذا المورد وإدارته بشكل كبير وأصبح ينظر إليه كبعد استراتيجي وكأداة مهمة لها دور استراتيجي مهم في المنظمة، وعلى وفق ذلك فإن موضوع رأس المال الفكري يستحق الدراسة والبحث لأهميته في إدارة أداء العاملين وفي تطوير منظماتنا وزيادة قدرتها على البقاء والنمو والمنافسة، الأمر الذي يتطلب معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين في المنظمات العراقية ممثلة بعينة من كليات جامعة الموصل.

وتأسيساً على ما تقدم تناول البحث الحالي المحاور الآتية :

المحور الأول: منهجية البحث.

المحور الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته ومكوناته.

المحور الثالث: إدارة أداء العاملين.

المحور الرابع: اختبار أنموذج البحث وفرضياته.

المحور الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

منهجية البحث

مشكلة البحث

تسعى المنظمات المعاصرة إلى استدامة الميزة التنافسية في عصر يمتاز بالمنافسة المحتدمة، وذلك من خلال ما تمتلكه من قدرات محورية لاستدامة هذه الميزة، وضرورة دعم وتعزيز الموارد البشرية والعمل على صيانتها وتطويرها من خلال تطوير ممارسات إدارتها وتمكينها من توظيف هذه الموارد باتجاه إستراتيجية المنظمة، من أجل ذلك تطلبت الحاجة اعتماد هذه المنظمات على مدخل بناء القيمة* الذي يوفر عائدات ومزايا متعددة للمنظمة، وهنا يكمن الجدل الفكري في توظيف واستثمار رأس المال الفكري الذي يولد هذه القيمة في دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوظيف ممارسة إدارة أداء العاملين لتطوير العاملين بالمهارات والمعارف وتحسين أدائهم.

وقد أسهمت المقابلات الميدانية للمبحوثين في إيجاد التوجه والقاعدة لتناول هذا الموضوع ضمن مجتمع بحثي جديد ممثلاً بجامعة الموصل الأمر الذي حدا بالباحثين إلى إثارة مجموعة من التساؤلات لتكون مدخلاً لمشكلة البحث، وعلى وفق السياق الآتي:

1. هل لدى إدارات الأقسام العلمية في المنظمات المبحوثة فكرة عن رأس المال الفكري وطبيعة مكوناته؟
2. هل هناك تصور واضح لدى إدارات الأقسام العلمية في المنظمات المبحوثة عن إدارة أداء العاملين ومكوناتها؟
3. هل تسهم مكونات رأس المال الفكري في تعزيز ممارسة إدارة أداء العاملين؟
4. ما طبيعة علاقات الارتباط والأثر ونوعها بين كل من مكونات رأس المال الفكري ومكونات إدارة أداء العاملين لدى المنظمات المبحوثة؟

أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث على وفق المستوى الأكاديمي والميداني وعلى النحو الآتي:

1. المستوى الأكاديمي: تتجلى الأهمية من خلال الآتي:
   - تأشير مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ومن ثم عرض مكوناتهُ.
   - الوقوف على ماهية إدارة أداء العاملين على وفق آراء مجموعة من الباحثين.
2. المستوى الميداني: تكمن أهمية البحث على وفق هذا المستوى في محاولاتها تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المنظمات المبحوثة في ضوء

* مدخل بناء القيمة: عبارة عن مجموعة من الأنشطة الأساسية والمساعدة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

توضيح رأس المال الفكري ومكوناتهُ، وما يمكن أن يحدثهُ من علاقة وتأثير في إدارة أداء العاملين.

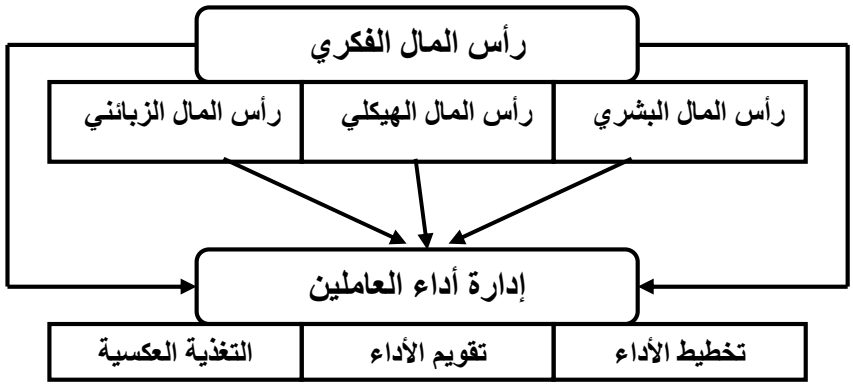
أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. اختبار علاقة الارتباط والأثر بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة.
2. تحديد أكثر مكونات رأس المال الفكري علاقة وتأثيراً بمكونات إدارة أداء العاملين.

أنموذج البحث وفرضياتهُ

بغية معالجة مشكلة البحث فقد أعتمد أنموذجاً افتراضياً كما في الشكل 1 والذي يؤشر وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات قيد البحث.



الشكل 1
أنموذج البحث الافتراضي

فرضيات البحث: تكمن فرضيات البحث في الآتي:

1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** (توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري بدلالة مكوناته وبعد إدارة أداء العاملين). وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
   أ. هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري ومتغير تخطيط الأداء.
   ب. هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري ومتغير تقويم الأداء.

ج. هناك علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري ومتغير التغذية العكسية.

2. **الفرضية الرئيسة الثانية:** (يؤثر بعد رأس المال الفكري معنوياً في بعد إدارة أداء العاملين). وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
   أ. يؤثر بعد رأس المال الفكري معنوياً في متغير تخطيط الأداء.
   ب. يؤثر بعد رأس المال الفكري معنوياً في متغير تقويم الأداء.
   ج. يؤثر بعد رأس المال الفكري معنوياً في متغير التغذية العكسية.

أساليب جمع البيانات

وظف البحث في تغطية بياناتهِ المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عديدة، فقد استعان الباحثان في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية عربية وأجنبية (كتب، مؤتمرات، بحوث، ومقالات) ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن مراجعة العديد من المهتمين بهذا المجال وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة البحث، وفي الجانب الميداني اعتمد الباحثان أسلوب المقابلة مع عدد من السادة رؤساء الأقسام العلمية بصفتهم يمثلون مدراء الإدارة الإشرافية على التدريسيين في كليات جامعة الموصل.

إلى جانب ذلك اعتمدت استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، إذ روعي في صياغتها شمولها على متغيرات البحث المعتمدة، وتمت صياغتها بحيث تخدم أهداف البحث وفرضياته بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات السابقة ومنها دراسة (Swart, 2005)، (Bontis, 1999)، (Molefe, 2004). كما أنها خضعت لاختباري الصدق والثبات والاستفادة من آراء عدد من الباحثين، فضلاً عن الإفادة من المقابلات الشخصية * في أثناء الزيارات الميدانية لبعض المنظمات المبحوثة، إذ تم توزيع (61) استمارة على مجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في المنظمات المبحوثة، وتم إعادة (59) استمارة منها. كما تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات وقياسها.

---

* تمت المقابلات الشخصية مع رؤساء الأقسام العلمية في المنظمات المبحوثة وكالاتي:
السيد رئيس قسم الهندسة المعمارية/ كلية الهندسة في 2007/11/12 الساعة التاسعة صباحاً.
السيد رئيس قسم المكننة الزراعية/ كلية الزراعة والغابات في 2007/11/14 الساعة الحادية عشر صباحاً.
السيد رئيس قسم الإحصاء/ كلية علوم الحاسبات والرياضيات في 2007/11/20 الساعة العاشرة صباحاً.
السيد رئيس قسم الرياضيات/ كلية علوم الحاسبات والرياضيات في 2007/11/20 الساعة الثانية عشر ظهراً.
السيد رئيس قسم التربية الخاصة/ كلية التربية الأساسية/ في 2007/11/26 الساعة العاشرة صباحاً.

مفهوم رأس المال الفكري وأهميته ومكوناته

أولاً - مفهوم رأس المال الفكري

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي طرحتها الأدبيات الإدارية المعاصرة التي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ أظهرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد العاملون اليوم هم رأس المال الحقيقي للمنظمات (يوسف، 2005، 30).

ويعرف (Bontis, 1999, 1) رأس المال الفكري على أنه مخزون المعرفة (الذي يستقر في أذهان العاملين)، فضلاً عن مخزون المعرفة الذي يؤسس في المنتجات والأنظمة والهياكل.

في حين يعرف على أنه نتاج التفاعل بين مجموعة من الموارد البشرية والموارد التنظيمية والموارد العلائقية وهي: (ياسين، 2007، 224)

1. الموارد البشرية: وتمثل رأس المال البشري في المنظمة ولها علاقة بمعارف العاملين، مهاراتهم، وتجاربهم.
2. الموارد التنظيمية: وهي فئة الموارد التي تبقى في المنظمة عند مغادرة العاملين والتي تضم المعرفة الصريحة المرمزة، الأنظمة، أساليب وإجراءات العمل.
3. الموارد العلائقية: وتمثل الفئة الثالثة من مكونات رأس المال الفكري التي تتصل بعلاقات المنظمة مع الزبائن، الموردين، وأصحاب المصالح، الجدول 1.

الجدول 1

مفاهيم رأس المال الفكري على وفق آراء عينة من الباحثين

الباحث	المفهوم
Noe,2002,456	إدراك المعرفة والمهارات المتقدمة، فهم النظام والإبداع والتحفيز الذاتي للإبداع.
Berman, 2002,567	المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح، وتشمل عنصرين: رأس المال البشري والأصول الفكرية.
Sudarsanam, *et al,* 2003,6	مجموعة أصول المعرفة التي تنسب للمنظمة وتسهم في تحسين موقع تنافسي أكثر أهمية للمنظمة من خلال القيمة المضافة إلى أصحاب المصالح المحددين.
Al-Ali,2003,6	المعرفة، الخبرة، المقدرة العقلية للعاملين فضلا عن موارد المعرفة المخزنة في قواعد بيانات المنظمة، الأنظمة، العمليات، الثقافة، والفلسفة.
Ahmed,2003,3	مجموع ما يعرفهُ كل فرد عامل في المنظمة والذي يسهم في تأمين التفوق التنافسي للمنظمة.
بني حمدان،2003، 10	قدرة عقلية قادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي الذي يضمن البقاء للمنظمة في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

الباحث	المفهوم
مصطفى، 2004، 24	مقدار المعرفة المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى العاملين وقدراتهم الذهنية، والتي يمكن استغلالها في بلوغ أهداف المنظمة من خلال التفكير الإبداعي، فضلاً عن بلوغ الأهداف الشخصية، وهو وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء بالمنظمة، وهو مصدر الابتكارات والاختراعات التي إن سجلت باسم المنظمة كانت سبيلاً أساسيا لتعزيز مركزها التنافسي.
عباس، 2004، 126	المهارات والقدرات المتفوقة التي يمكن أن يمتلكها العاملين في المنظمة بحيث يتم استثمارها بعدة صور كنتاجات التأليف والنتاجات الفكرية من براءات الاختراع وعلامات تجارية وأية صورة من صور الإبداع التي تؤدي إلى تطوير المنظمة وتحقيق رضا كل من الزبون الداخلي والخارجي.
العامري والغالبي، 2004، 16	عملية تراكمية ولكنها تتطلب الاستمرار ، وذلك للخصائص التي يتمتع بها هذا النمط من الأصول غير الملموسة الفريدة وأهمها خاصية سرعة التلاشي.
الطائي، 2005، 103	مجموع المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي.
يوسف، 2005، 4	القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير المنظورة للمنظمة هي رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.
Bounfour & Edvinsson, 2005,40	عبارة عن دمج رأس المال البشري مع رأس المال الهيكلي الاستراتيجي للحصول على تأثير مضاعف لقابليات المساهمات المستقبلية للفرد العامل فضلا عن المنظمة.
Foster, 2005,396	مجموع معرفة المنظمة المتراكمة، التعلم، براءات الاختراع، الخبرة، الحكمة، التجربة، قاعدة المعرفة - كيف Know-How، المهارات، والجدارات.
Laperche,2005,2	مجموعة المعرفة العلمية والتقنية والمعلومات المكتسبة التي تم إحداثها، جمعها، وتنظيمها من قبل المنظمة للأغراض المنتجة.
Swart,2005,4 Rastogi,2002	قدرات المنظمة الجوهرية التي تستخدمها لمواجهة التحديات واستغلال الفرص وفي دعمها المستمر لتكوين القيمة.
Tsan & Chang, 2003, 3	الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة وقيمتها الدفترية، وهو كل رؤوس الأموال التي يمكن أن تجذب القيمة إلى المنظمات ماعدا رأس المال النقدي ومن ضمن ذلك المعلومات، القابليات، العمليات، الخبرات، المكانة الذهنية.
المحياوي والزعلوك، 2006، 13	الأصول غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع.
حسين،2006، 25	المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مال ، إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة.

الباحث	المفهوم
البنا،2007، 2 -3	الموارد المعرفية المتمثلة في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية للعاملين بالمنظمة والتعليم المتراكم والخبرة. وبالتالي فهو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها.

المصدر: إعداد الباحثين.

واتساقاً مع ما تقدم يمكننا تحديد توجهات الباحثين بشأن ماهية رأس المال الفكري وعلى نحو يؤشر مجموعة من المضامين، ويكشف عن عدة دلالات ومن ثم يفصح عن اتجاهات ممثلة بالآتي:

1. اتجاه يجسد الجوانب الذهنية.
2. اتجاه يعبر عن كل ما هو متراكم وموروث.
3. اتجاه يعكس القدرات التنظيمية.
4. اتجاه يجمع بين الجانب الذهني والتنظيمي.
5. اتجاه يعبر عن كل ما هو ملموس.
6. اتجاه: يشير إلى أن رأس المال الفكري بدايتهُ قيمة فكرية ونهايتهُ قيمة اقتصادية.

وعلى هذا الأساس تم اعتماد المفهوم الإجرائي الآتي في التعبير عن رأس المال الفكري على أنه: القيمة المستخلصة من تحويل المعرفة الضمنية والمعلومات والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون إلى أشكال ملموسة يمكن الاتجار بها (حقوق النشر والتأليف) والتي تمكن المنظمة من بناء مكانة ذهنية وعلاقات متميزة مع المستفيدين بهدف التفوق التنافسي.

ثانياً - أهمية رأس المال الفكري

يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة تتمثل بالآتي (المحياوي والزعلوك، 2006، 14):

1. يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع ، ويمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.
2. يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجه لتعزيز القدرات العملية التي تبني وتحافظ على العمل.
3. يكون رأس المال الفكري مصدراً توليد الثروة للمنظمة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.

كما تأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) لأنه يمثل قوى

علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة (صالح، 2001، 62).

وبهذا فإن رأس المال الفكري أثمن أصول المنظمة، ولا يمكن للمنظمات الأخرى تقليدهُ بسهولة بوصفه مصدراً مهماً وأساسياً لكسب الميزة التنافسية لمنظمات عصر المعلومات والمعرفة. وكذلك يعد المحرك لجميع العمليات والأنشطة المنظمية.

ثالثاً - مكونات رأس المال الفكري

تعددت مكونات رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين على الرغم من اتفاقهم على جوهر رأس المال الفكري وأهميته، الجدول 2.

الجدول 2
مكونات رأس المال الفكري على وفق آراء الباحثين

المكونات / الباحث	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني	الالتزام	الجدارة	الموقف	سرعة البديهة الفكرية	العلاقة	التنظيم	التجديد والتطوير	الملكية الفكرية والأصول الفكرية
Brooking (1996)	√	√	√								√
Edvinsson & Malone (1997)	√	√	√								
Roos (1997)	√	√			√	√	√	√	√	√	
Stewart (1997)	√	√	√								
Sveiby (1997)	√	√	√								
Bontis (1998)	√	√	√								
Ulrich (1998)	√			√	√						
Sullivan (2000)	√	√									√
المجموع	8	7	5	1	2	1	1	1	1	1	2
%	100	87	62	12	25	12	12	12	12	12	25

Source: Unger, Marius, 2004, Developing core capabilities In A Financial Services Firm: An Intellectual Capital Perspective, Dissertation For Commerce Degree Ph.D., Rand Afrikaans University, P112.

يتضح من الجدول أعلاه أن المكونات (رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائني) هي التي أخذت النسب الأعلى لآراء الباحثين، ولهذا سيتم اعتمادها كمكونات لرأس المال الفكري لأغراض هذا البحث.

1. رأس المال البشري

إن مفهوم رأس المال البشري ليس جديداً، إذ كان مستخدماً من قبل الاقتصاديين رجوعاً إلى Adam Smith في القرن الثامن عشر، لكنه مؤخراً نسب

إلى الاقتصادي Theodore W. Schultz الذي ربح جائزة نوبل، وكان أول من استخدام مصطلح Human Capital في مقالته Investment in Human Capital التي نشرت في مجلة American Economic Review في 1961، وكذلك نسب إلى الاقتصاديين الذين يختصون بنظرية رأس المال البشري الذين ربحوا جائزة نوبل وأكثرهم شهرة Gary Becker (Dubois, *et. al.*, 2004, 22).

ويرى (اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004، 171) أنه يمثل القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل فرد عامل والتي تؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول.

ويرى Kanffman and Josefek أنه مخزون المعرفة، المهارات، والقدرات المطمورة (الضمنية) في الفرد العامل الذي ينتج من الموهبة الطبيعية والاستثمار اللاحق في التعليم والتدريب والتجربة (Liebowitz, 2004, 2).

ويشير (Adkins, 2006, 200) إلى أن رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة لأنه مصدر الإبداع والتجديد الاستراتيجي، فهو يسهم في تحسين مهارات العاملين، وعمليات إعادة الهندسة الجديدة، وإن جوهر رأس المال البشري هو ذكاء العاملين بصورة مطلقة.

2. رأس المال الهيكلي

يمثل رأس المال الهيكلي المكون الثاني لرأس المال الفكري. ويعد بمثابة الهيكل الداعم والساند لرأس المال البشري، والذي يمكن امتلاكهُ والمتاجرة به.

ويشير (Tsan and Chang, 2003, 3) إلى أنه البنى التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين في مسعاهم للأداء الفكري، وبذلك أداء الأعمال المنظمية. وهو يمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة مثل قواعد البيانات، المخططات التنظيمية، كتيبات العمليات، الاستراتيجيات، الروتين.

وترى (Al-Ali, 2003, 33) أن المعرفة التنظيمية المحتواة في قواعد البيانات، الممارسات، والخبرة، قاعدة (المعرفة - كيف)، والثقافة، حيث أنه يوفر كل القابليات المنظمية التي تمكن المنظمة لمقابلة حاجات وتحديات السوق.

ويمكن النظر إلى رأس المال الهيكلي نظرة أكثر عمقاً وشمولاً ، إذ أنه يشمل النظم والإجراءات والهياكل والاستراتيجيات، التي يتم بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي وتسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد والتوافق والمواءمة مع المتغيرات البيئية (سلطان، 2006، 202).

واتساقاً مع ما تقدم، يمثل رأس المال الهيكلي جزءاً من الهيكل المعرفي للمنظمة، ويعبر عن قدرتها التنظيمية فهو أصل ممتلك من قبل المنظمة يمكنها المتاجرة به والعمل على تعزيزه وصيانته والعمل على رفع قيمته من خلال الاستخدام الكفء لهذا الأصل. وتتمثل مكوناته الأبرز في: حقوق النشر والتأليف، الحقوق الفكرية، براءات الاختراع، أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي.

3. رأس المال الزبائني

هو المكون الثالث لرأس المال الفكري ويشير إلى القيمة المتضمنة في علاقات المنظمة مع زبائنها ورضا الزبائن وولائهم للمنظمة، ويسمى أيضاً رأس المال العلاقاتي أو رأس المال الخارجي.

ويشير (Burud and Tumdo, 2004, 55) إلى أنه قدرة العامل على الارتباط بالآخرين، فضلاً عن القدرة على دخول شبكة الاتصالات والعلاقات، ومن ثم إيجاد إجابات بسرعة أكبر حول المنتجات، وتخصيص الموارد، وإحداث التعاون داخل وخارج المنظمة.

ويرى (Rothbery and Erickson, 2005, 5) أنه القدرة على إدارة العلاقات بين الزبائن والمنظمة والمساندين لها والمنظمات وجهات خارجية أخرى.

وفي هذا السياق أشار آخرون إلى أنه يحتوي على علاقات السوق، وعلاقات المجهزين والزبائن، فضلاً عن التأثيرات الخارجية الأخرى. ويحتاج المدراء لأدراك بأنهم ليسوا بحاجة إلى أن يعملوا بمنظمة مكتفية ذاتياً، لكن بدلاً من ذلك يمكنهم أن يدخلوا في ثروة المعرفة من شبكتهم للزبائن والمجهزين نحو إنجاز أكثر فاعلية للأهداف المنظمية. وكذلك بإمكان الزبائن والمجهزين أن يختبروا المنتجات ويعطوا التغذية العكسية المستمرة على الممارسات التنظيمية واقتراح أفكار ووجهات نظر جديدة لاستكشاف وتقديم منتجات جديدة تجذب زبائن جدد، وتعمل كمتحسسات لآراء الزبائن، وهذا يكشف مدى تطور موقع المنظمة التنافسي (Chatzkel, 2002, 11).

وخلاصة القول أصبح رأس المال الفكري بمكوناته الأساسية، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني مورداً مهماً في معظم المنظمات المعاصرة، ولكي تبقى المنظمات وتستمر وتتنافس عليها التركيز على رأس المال الفكري، ومن هنا أصبحت المنافسة بين المنظمات تعتمد بشكل كبير على تنمية وتطوير رأس المال الفكري لتحقيق مزايا تنافسية.

يرى الباحثان أن المنظمات التي تمتلك رأس مال فكري ستكون قادرة على القيام بأنشطة إدارة الموارد البشرية وبضمنها إدارة أداء العاملين، ومن ثم صياغة برامج واستراتيجيات متكاملة تدمج وضع الأهداف وتقويم وتطوير الأداء بإطار موحد متماسك مع الهدف الموحد، لجمع أهداف الأداء الفردية مع الأهداف الشاملة للمنظمة.

مفهوم إدارة أداء العاملين وأهميتها ومكوناتها

أولاً - مفهوم إدارة أداء العاملين

يعد مفهوم إدارة الأداء أحد التطورات المهمة والإيجابية في مجال إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة والذي نتج عن إدراك أنه المدخل الأكثر استمرارية وتكاملاً لإدارة ومكافأة الأداء والتي تمثل عملية طبيعية من الإدارة وإنها ليست نظاماً أو تقنية (Armstrong, 2000, 1-5).

وعرف (Lucas, *et. al.*, 2006,174) إدارة الأداء بأنهـا عمليـة إسـتراتيجية متكاملة تضمن وضع الأهداف وتقويم الأداء وتطويرهُ على نحو يؤمن حالة التماسك بين أهداف الأداء على المستويين الفردي والجماعي.

كما أنها العملية الشاملة التي تسهل تكامل نشاطات الموارد البـشرية المتعـددة، وتشبكها أكثر بأهداف عمل المنظمة وبـذلك تحـسن الأداء الكلـي (Evans, 1996, 3) الجدول 3.

الجدول 3
مفاهيم إدارة الأداء على وفق آراء عينة من الباحثين

الباحث	المفهوم
Cummings & Worley,2001, 381	عملية متكاملة تتضمن تحديد وتعريف وتقويم وتعزيز الـسلوك الأدائـي للفرد.
السلمي، 2001، 143	عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقويم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظـروف المحيطـة بهم.
الصرن،2002، 286	إنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيـه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقـاييس واضـحة ومقبولـة كهدف يسعى الجميع للوصول إليها.
Teubes, 2002, 29 Lokkett,1992	عملية مستمرة والتي من خلالها توضح المنظمة مستوى الأداء المطلوب لمقابلة أهدافها الإستراتيجية، وتحويلها إلـى أهـداف فرديـة وإدارتهـا باستمرار من أجل ضمان ليس فقط الأهداف أُنجزت، وإنما أيـضا أنهـا تبقى ثابتة ووثيقة الصلة بالأهداف الإستراتيجية الكلية.
Smith & Goddard, 2002, 248	مجموعة متكاملة من إجراءات التخطيط والمراجعة التي تتعاقب إلـى أدنـى المستويات المنظمية لتسهم في ربط كل فرد عامـل بالإسـتراتيجية الكليـة للمنظمة.
Noe, *et a*l, 2003, 327	العملية التي من خلالها يضمن المدراء بأن فعاليات ونـشاطات ونـواتج العاملين تتلاءم وتنسجم مع أهداف المنظمة.
Thapa,2003,51	إنها عملية تأسيس أولويات المنظمة وتحويلها من ناحية النواتج المتوقعة والنتائج التي تتعاقب إلى أدنى المنظمة إلى المستوى الفردي.
London,2003,154	عملية لمراقبة أداء العاملين، وتضمين مناقشات التغذية العكسية المتكررة (مناقشات، ليست أحادية الجانب)، واقتراح طرائق لتحسين الأداء.
اللحيد، 2003، 1 www.ipe.edu.sa	هي عملية تكامل وتواصل مستمرة بين العامل ومديره المباشر تقوم على مبدأ قيام كل منهما بدوره في سبيل تحقيق أهداف الوظيفة.
Mackintosh,2004,1	هي العملية التي إذا ما طبقت على نحو صحيح تجعل العـاملين والإدارة بموقع المنتج المندفع.
Ortiz, *et al*, 2004,3	عملية نظامية تضمن المنظمة من خـلال عامليهـا، كـأفراد وأعـضاء مجموعة لتحسين الفعالية المنظمية لانجاز الأهداف.
CMU, 2004,3	عملية دورية تعاونية بين المدير والعامل تزود التوجيه للعامل وتـشجع على التدريب والتغذية العكسية وتتبنى اتصالا مزدوجاً باتجاهين.

الباحث	المفهوم
Shellabear,2004,1	إنها عملية مرتقبة مستمرة، تركز على التخطيط، التنفيذ، القياس، ومراجعة الأداء، إذا استخدمت بفعالية ستمكن المنظمة نحو تخطيط وتطوير عامليها، وإذا لم تستخدم بشكل فعال وهو في أغلب الأحيان تقتصر على نظام تقويم الأداء الذي يتضمن سلسلة من النماذج المتكاملة مرة كل سنة.
الجمعية العربية للإدارة www.arabma.org	عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف العامل وأهداف المنظمة قدر المستطاع.
Kirkpatrick, 2006, 142-143	عملية مستمرة يتعهد فيها المدير بالاتصال المزدوج مع العاملين فيما يتعلق بتوقعات الأداء، مجالات التطوير، وخطط تحسين الأداء.

المصدر: إعداد الباحثان.

واتساقاً مع ما تقدم من عرض لمفهوم إدارة الأداء، فقد تبين أن هناك قاسماً مشتركاً بين الباحثين وعلى النحو الذي يعكس سلسلة من أوجه الاتفاق ممثلة بالآتي:

1. إنها عملية إستراتيجية متكاملة كلياً مع إستراتيجية المنظمة.
2. عملية لمراقبة أداء العاملين واقتراح طرائق تحسين الأداء.
3. عملية تم تصميمها للربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
4. إنها عملية مستمرة تركز على التخطيط، التنفيذ، القياس، ومراجعة الأداء.
5. أداة لترتيب جهود العاملين بالرؤية الإستراتيجية والمنظمية والثقافة المطلوبة.

أهمية إدارة أداء العاملين

تبرز أهمية إدارة الأداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض وتوفير التطوير المستمر للمورد البشري وتضمين تقويم الأداء الذي يعدُّ جزءاً مهماً من إدارة الأداء، فضلاً عن دورها في اكتساب الميزة التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والإبداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل وذلك على المدى البعيد.

إن التركيز المتزايد على الأداء في كل مستويات المنظمة نشأ نتيجة ضغوط العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء الميزة التنافسية من أجل بقاء المنظمة في الأسواق العالمية، وإن مهارات بناء القيمة وكفاءة وموهبة وقدرة العاملين في المنظمة هي موضع جدل لكي تكون مكوناً جوهرياً في بناء الميزة التنافسية، وإن لإدارة الأداء دوراً رئيساً في تطوير رأس المال البشري (Lucas, *et. al.*, 2006, 174).

ويرى (Molefe, 2004, 74) إن السبب الأكثر أهمية للاهتمام المتزايد بإدارة الأداء هو العولمة، إذ Hن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري قد ركزت على نحو متزايد على كيف يدار هذا المورد، ولذلك سيكون من الصعب جداٍ إدارة هذا

المورد بفعالية من دون الآلة التي تقيس تأثيره وقابليته، ولذلك فإن المنظمات تحتاج الأداة التي تستطيع أن تميز قابليات رأس مالها البشري، وكذلك يستطيعون من خلالها تنفيذ خطط العاملين بفعالية، ويطبقون المبادرات الإستراتيجية، ويحتاجون إلى مقاييس الأداء لكي يتعاملوا مع مشاكل الأداء ويشجعون الأداء المتميز، وبهذا فإن إدارة الأداء يجب أن تستخدم كأداة لترتيب جهود العاملين بالرؤية الإستراتيجية والمنظمية والثقافة المطلوبة.

واتساقاً مع ما تقدم تبرز أهمية إدارة الأداء في أنها الممارسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية التي تمثل حلقة الوصل بين أنشطتها الأخرى، وكونها تركز على تطوير وتحسين المورد البشري في القابليات والمهارات، وتوفر عمليات التقويم والتخطيط للأداء المستقبلي للعاملين بهدف تحسين الأداء المنظمي.

ثانياً - مكونات إدارة أداء العاملين

تشتمل إدارة الأداء على مجموعة من المكونات المتكاملة والمرتبطة والتي تستهدف استثمار العناصر المتاحة من الأعمال والموارد البشرية والمنظمية في إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه ومتابعته ومراجعته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره، ولأغراض البحث الحالي واتفاق معظم الباحثين (Mclagan, 1993, 3) (Yeats and Cadle, 1996, 261-282) (Melo, 2001, 4) (شوارتز، 2001، 24 - 109) (السلمي، 2001، 112 - 160) فقد تم اعتماد المكونات الآتية لانسجامها مع طبيعة دراستنا الحالية:

1. تخطيط الأداء

ينصرف مفهوم تخطيط الأداء إلى أنه عملية تهدف لإرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفهُ وفقاً للتصميم التقني المناسب، آخذين بالاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع وصف ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها (السلمي،2001، 137).

ويعرف (Kumar, 2005, 11) تخطيط الأداء على أنه اشتراك المدراء والعاملين في وضع وتوضيح الأهداف وتوقعات الأداء وطرائق التقويم ومعاييره.

كما يشير (Brumback and Mcfee, 1982, 363-371) إلى تخطيط الأداء على أنه نشاط يتضمن النتائج المستهدفة وتخصيص الموارد ووضع الأولويات وتأسيس المعايير، وذلك بتوافق مع توقعات الأداء عالية المستوى، ووضع خططٍ تتضمن جزءين:

الجزء الأول: جزء الإدارة بالأهداف من التخطيط يحتل هذا الجزء المخصص لـ "نتائج الأداء" من 60 -80% من الخطة، حيث يتم تحديد النتائج المتوقعة

كأهداف، ويتم تحديد معايير لكل هدف لكي يحدد مستوى الأداء الذي تم الوصول إليه.

الجزء الثاني: الجزء السلوكي من التخطيط والذي يختص بـ"طريقة الأداء" والذي يستند إلى دراسة تحليل الوظيفة.

ويعرف على أنه حوار بين المدراء والعاملين لتأسيس توقعات أداء محددة وواضحة في بداية عملية إدارة الأداء وذلك من أجل (OSU, 2004, 9):

1. التأسيس والاتفاق على توقعات الأداء.
2. توضيح ما الذي سيتم تقويم أداء العامل عليه.
3. التأسيس لمرحلة التغذية العكسية المستمرة والإشراف على مدار السنة.

وتسهم عملية تخطيط الأداء في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لأداء العمل وتحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد العامل لأداء عمله بفعالية وتحديد المجالات التي يشملها العمل وأولويات المهام وتتابعها، ويوفر تخطيط الأداء أساساً موضوعياً يهيئ للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين ومدرائهم (السلمي، 2001، 137).

2. تقويم الأداء

يعد تقويم الأداء جزءاً واحداً فقط من إدارة الأداء، وإن أهم الأخطاء التي يقع فيها المدراء هي الخلط بين تقويم الأداء وإدارة الأداء (السلمي، 2001، 139).

ونعزو استخدام لفظ "تقويم" بدلاً من "تقييم" وذلك لكونه يتناسب مع طبيعة وعمليات إدارة الأداء ولتناسبه مع بيئة ومتغيرات البحث، والجدول 4 يوضح عدداً من المفاهيم التي أوردها الباحثون.

الجدول 4
مفاهيم تقويم الأداء على وفق آراء عينة من الباحثين

الباحث	المفهوم
السالم وصالح، 1991، 124	عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً.
Schuler, 1995, 306	نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار الأداء والسلوك نفسه في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.
Mathis & Jackson, 1999, 384	هو عملية تقدير كيف يؤدي العاملون وظائفهم بشكل أفضل عندما تقارن بمجموعة من المعايير وبعد ذلك إبلاغ تلك المعلومات.
Armstrong, 2000, 19	تخمين أداء عامل ما من أجل تحديد احتياجات التطوير والإمكانيات، وتحديد أين وكيف الأداء يحتاج للتحسين.

الباحث	المفهوم
برنوطي، 2001، 378	عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال مدة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.
رشيد، 2001، 743	عملية لقياس سلوكيات العاملين في محيط العمل وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم، ونتائج أعمالهم، بشكل منتظم ودوري، وذلك عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص، يكونون على دراية مناسبة بأدائهم.
DeNisi &Griffin, 2001, 232	تخمين رسمي ومحدد للعامل من أجل تحديد الدرجة لأي عامل يؤدي وظيفتهُ بفعالية.
زويلف، 2003، 188	الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملتهِ لزملائه ومرؤوسيه.
Dessler,2003,241	تخمين أداء العامل الحالي أو الماضي (السابق) نسبة إلى معايير أداء الفرد.
Noe, *et al*,2003,328	العملية التي من خلالها تحصل المنظمة على معلومات عن كيف ينجز العامل وظيفتهُ بشكل أفضل.
Jones & George ,2003, 385	تثمين أداء وظائف العاملين ومساهمتهم في منظماتهم.

المصدر: إعداد الباحثان.

وتأسيساً على ما سبق يمكن التعبير عن تقويم الأداء بأنه:

عملية قياس وتقدير لأداء العاملين ونتائج انجاز وظائفهم وتحديد مستوى كفاءتهم على وفق التوقعات الموضوعة وتحديد احتياجات التطوير والتحسين على وفق نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.

كما يمكن تحديد أهمية تقويم الأداء من خلال منحنيين، أولهما إداري يفصح عن أمكانية توظيف معلومات التقويم في عملية اتخاذ القرارات ذات الشأن بالعاملين (الترقية، والنقل، الاستغناء)، أما ثانيهما فيتخذ الصفة التطويرية في ظل المعلومات الناجمة عنهُ وعلى نحو يؤشر إمكانيات وحاجات العاملين مع الانتباه إلى جوانب الضعف لديهم سعياً لتطويرهم مستقبلاً (Mathis & Jackson, 1999, 384) (Byars & Rue, 2004, 251).

3. التغذية العكسية

يمكن تعريف التغذية العكسية بأنها العملية التي يتم من خلالها إقرار المشاركة المعلوماتية بين المدراء والعاملين بشأن تقويم الأداء وبما يمهد فرص التفكير وتطوير خطط الأداء (Jones & George, 2003, 385).

كما عرفت بأنها كمية المعلومات المستلمة حول أفضل أو أسوأ إنجاز للعامل (Mathis and Jackson, 1999, 87).

ويرى (London, 2003, 11) أن التغذية العكسية جزء مهم من عملية التعليم وعنصر مهم في دافعية العمل، من خلال إسهامها في تعزيز السلوك الجيد للعاملين وتصحيح سلوكهم السيئ، وتحسين الأداء وإيجاد فرص التطوير والمحافظة على الإنتاجية، وإنها تحقق العديد من المنافع التي تتمثل بالآتي: تحسن نتائج العمل، وتوجه وتحفز السلوك، وتؤثر في أهداف الأداء المستقبلية، وتزيد قدرات العاملين لاكتشاف الأخطاء لوحدهم، وتحسن تعليم العامل، وتوفر الإرادة للمعرفة الذاتية كشرط محفز للنمو والتحسين، وتركز انتباه أعضاء المجموعة على عناصر الأداء، وتزود الجميع بمنظور مشترك، وتزيد شعور التضمين في المهمة، وتسهم في تقدير المكافآت، وتزيد طرائق تطوير المهنة، ويسهم في إدراك الوعي الذاتي Self-Awareness المتزايد والرغبة في تشجيع التقويم الذاتي، وتحسن علاقة المدير - العامل، تتبنى تطوير المجموعة، وتحسن نوعية الخدمة وسرعة الاستجابة للزبون.

ويرى الباحثان أن للتغذية العكسية في عملية إدارة الأداء دوراً مهماً، يكمن في ربط ممارسات تقويم الأداء مع عملية التطوير والتخطيط لتحسين أداء العاملين من خلال ما توفره من كشف لنقاط القوة والضعف لدى العاملين، والعمل على تعزيز أو تصحيح السلوك من خلال خطط وإجراءات التحسين وتوفير حوارات مفتوحة بين المدراء والعاملين بصورة مستمرة.

اختبار أنموذج البحث وفرضياته

انسجاماً مع أهداف البحث واختباراً لأنموذجه، يهدف هذا المحور إلى اختبار علاقات الارتباط والأثر في المنظمات المبحوثة من خلال الفقرات الآتية:

أولاً- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تعكس قيم الجداول (5) و (6) و (7) علاقات الارتباط بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية، بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث وطبيعتها، ثم اختبار فرضياتها.

علاقات الارتباط بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة السعي إلى مدى التحقق من صحة الفرضية الأولى التي مفادها **"توجد علاقة ارتباط معنوية بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين"**، إذ تشير معطيات الجدول 5 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمتهُ (0.775) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين.

الجدول 5
علاقات الارتباط بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين على المستوى الكلي

البعد المستقل / البعد المعتمد	رأس المال الفكري
إدارة أداء العاملين	0.775*

*: $P \leq 0.05$ N=59

ثانياً - علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين

تشير معطيات الجدول 6 إلى وجود علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري والمتمثلة بـ (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) وبعد إدارة أداء العاملين، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد إدارة أداء العاملين وكل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.592, 0.78) عند مستوى معنوية (0.05)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين.

الجدول 6
علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين

البعد المستقل / البعد المعتمد	رأس المال الفكري		
	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني
إدارة أداء العاملين	0.592*	0.78*	0.673*

*: $P \leq 0.05$ N=59

علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الفرعية

تشير معطيات الجدول 7 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات رأس المال الفكري ومتغيرات إدارة أداء العاملين، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود ارتباط معنوي موجب بين متغيرات رأس المال الفكري مع متغيرات إدارة أداء العاملين، وتراوحت هذه العلاقة بين (0.475, 0.796)، ومن متابعة علاقات الارتباط نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال البشري وكل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين، إذ تراوحت قيم الارتباط بين (0.577, 0.36)، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الهيكلي وكل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين، إذ تراوحت قيم الارتباط بين

(0.466، 0.822)، ومن متابعة نتائج الجدول 7 يتضح أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين رأس المال الزبائني وكل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين وبقيم ارتباط تراوحت بين (0.434, 0.751)، وتشير هذه العلاقات إلى أنه كلما زاد اهتمام المنظمات برأس المال الفكري دعت الحاجة إلى الاهتمام بتخطيط الأداء وتقويمه والتغذية العكسية، وهذه النتائج تلتقي مع دراسات كل من (Evans, 1996)، (Melefe, 2004)، (Teubes, 2002).

ويرى الباحثان انخفاض قيمة معامل الارتباط لمتغير تقويم الأداء قياساً بمتغيرات إدارة أداء العاملين الأخرى، ويعود ذلك إلى تبني الإدارة العليا في الجامعة تقويمات سنوية لا تستند إلى علنية نتائج التقويم ولا إلى مشاركة التدريسيين في وضع معايير تقويم الأداء حتى أنه لا تجري معالجة نقاط الضعف في أداء التدريسي ولا توجد آليات لتحسين أدائه.

وبناءً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى وفي حدود مجتمعنا الدراسي، ويمكن تبرير تلك العلاقات استناداً إلى المسوغات الآتية:

1. إن رأس المال الفكري يمثل قوة خفية لدى القيادات الإدارية، وهذه القوة تمارس تأثيرات في شتى أوجه العمل، ولما كانت إدارة الأداء أحد متطلبات هذه الأوجه عليه تجلى التأثير، لأنه لا يمكن إدارة الأداء من دون وجود المعرفة الذهنية والتصور لهذه العملية وأبعادها.
2. إن رأس المال الفكري يرتبط بالنسيج الأدائي للأفراد، فكيف نخطط وكيف نقوم وكيف نرسم حدود التغذية العكسية من دون وجود القاعدة الفكرية التي تتسم بالمرونة والقادرة على استيعاب التحولات في مجال الأداء.

الجدول 7

علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري ومتغيرات إدارة أداء العاملين

البعد المعتمد	البعد المستقل	رأس المال الفكري			المؤشر الكلي
		رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني	
إدارة أداء العاملين	تخطيط الأداء	0.577*	0.822*	0.751*	0.796*
	تقويم الأداء	0.36*	0.466*	0.461*	0.475*
	التغذية العكسية	0.506*	0.611*	0.434*	0.57*

*: $P \leq 0.05$ N=59

ثانياً - تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

ضمن المعالجة المنهجية لفرضياتنا، سوف نتناول في هذا المحور تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها، وسيتم عرض نتائج الاختبار على النحو الآتي:

علاقة تأثير بعد رأس المال الفكري في بعد إدارة أداء العاملين على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الثانية التي تشير إلى "**يؤثر بعد رأس المال الفكري معنوياً في بعد إدارة أداء العاملين**". إذ يتضح من الجدول 8 وجود تأثير معنوي لبعد رأس المال الفكري في بعد إدارة أداء العاملين، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (75.401) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.0848) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجتي حرية (1, 57)، إذ يتضح من معامل التحديد (R^2) للأنموذج العام أن (0.569) من إدارة أداء العاملين يفسرهُ رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يدل على أن (0.705) من إدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من رأس المال الفكري، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (8.683)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول 8
علاقات تأثير بعد رأس المال الفكري في بعد إدارة أداء العاملين على المستوى الكلي

البعد المستقل / البعد المعتمد	B0	رأس المال الفكري B1	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
إدارة أداء العاملين	0.951 (3.248)*	0.705 (8.683)*	0.569	75.401*	4.084

*: $P \leq 0.05$ N=59 d.f: (1, 57) *(المحسوبة T)

علاقات تأثير متغيرات رأس المال الفكري في بعد إدارة أداء العاملين

ويعرض الجدول 9 تأثير متغيرات رأس المال الفكري والمتمثلة بـ (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) بوصفها متغيرات مستقلة في إدارة أداء العاملين بوصفه متغير معتمد في المنظمات المبحوثة، إذ يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن (0.618) من التغير في إدارة أداء العاملين تفسرهُ متغيرات رأس المال الفكري، تدعمهُ قيمة (F) المحسوبة (29.608) التي تفوق قيمتها الجدولية (2.83) وبدرجتي حرية (3, 55) عند مستوى حرية (0.05) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2) الذي يؤكد تأثير رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة، ولتفسير الأهمية النسبية للتأثيرات النسبية لكل متغير من متغيرات رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين المؤشر الكلي يتضح من متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) أن رأس المال الهيكلي أسهم أكثر من غيرهِ من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في إدارة أداء العاملين المؤشر الكلي وبتأثير معنوي لمعامل الانحدار (Beta) الذي بلغ (0.591) بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (4.014) مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول 9

علاقات تأثير متغيرات رأس المال الفكري في بعد إدارة أداء العاملين

البعد المستقل / البعد المعتمد	B0	رأس المال الفكري			R^2	F	
		رأس المال البشري B1	رأس المال الهيكلي B2	رأس المال الزبائني B3		المحسوبة	الجدولية
إدارة أداء العاملين	1.458 (4.266)*	-0.0818 (0.615)	0.591 (4.014)*	0.105 (0.902)	0.618	29.608*	2.838

*: $P \leq 0.05$ N=59 d.f: (3, 55) *(المحسوبة T)

علاقات تأثير متغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين

وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل متغير من متغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين إلى الآتي:

1. يظهر الجدول 10 وجود تأثير معنوي لمتغير رأس المال البشري في إدارة أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.065) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.838) عند درجتي حرية (55 ,3) وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.715). ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) اتضح أن أعلى تأثير لرأس المال البشري في إدارة أداء العاملين ينصب في متغير تقويم الأداء إذ بلغ (4.978).
2. يظهر الجدول 10 وجود تأثير معنوي لمتغير رأس المال الهيكلي في إدارة أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.75) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.838) عند درجتي حرية (55 ,3) وبلغ معامل التحديد (0.239). ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) تبين عدم وجود تأثير لمتغير رأس المال الهيكلي في كل متغير من متغيرات إدارة أداء العاملين.
3. يشير الجدول 10 إلى وجود تأثير معنوي لمتغير رأس المال الزبائني في إدارة أداء العاملين، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (11.326) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.838) عند درجتي حرية (55 ,3) ومستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد (R^2) بلغ (0.382). ومن خلال متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) اتضح أن أعلى تأثير لرأس المال الزبائني يتركز في متغير تقويم الأداء إذ بلغت قيمة (t) لهذا المتغير (2.991).

الجدول 10
علاقات تأثير متغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين

البعد المعتمد / البعد المستقل		B0	إدارة أداء العاملين			R^2	F	
			تخطيط الأداء B1	تقويم الأداء B2	التغذية العكسية B3		المحسوبة	الجدولية
رأس المال الفكري	رأس المال البشري	0.629 (1.612)	-0.265 (1.745)*	0.837 (4.978)*	0.263 (1.979)*	0.715	46.065*	2.838
	رأس المال الهيكلي	1.990 (4.005)*	-0.013 (0.069)	0.227 (1.063)	0.211 (1.247)	0.239	5.750*	2.838
	رأس المال الزبائني	1.757 (3.192)*	0.033 (0.154)	0.709 (2.991)*	-0.159 (0.847)	0.382	11.326*	2.838

*: $P \leq 0.05$ N=59 d.f: (3, 55) *(المحسوبة T)

يتضح مما سبق أن قيم علاقات الأثر بين بعد رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة علاقات إيجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية جميعها وعند مستوى معنوية (0.05) ، وتؤشر هذه النتائج سريان الفرضية الثانية، وتلتقي هذه النتائج مع دراسات كل من (Bontis, 1999)، (بني حمدان، 2003).

أما عن الأثر الذي أوجدتهُ مكونات رأس المال الفكري في مكونات إدارة أداء العاملين فيمكن تسويغ ذلك الأثر بالقول أن حصيلة هذه المكونات بمتجهاتها البشرية والهيكلية والزبائنية تسهم في إقرار مستوى إدارة الأداء، علما أن حلقة الوصل بين هذه المكونات مجتمعة تتمثل بالمورد البشري، فمثلما يمتلك الرؤية الفكرية والإمكانيات الذهنية فهو بأمس الحاجة إلى توظيفها في إطار إداري سواء تعلق الأمر بالتخطيط أو التقويم وحتى ردود الفعل، ونعني بها هنا (التغذية العكسية) إذ أن المتفحص لكل مكون من مكونات إدارة الأداء يجد أنه يرتبط بأواصر قوية مع رأس المال الفكري، لأن إدارة الأداء أساسها وجوهرها الأفراد، لذا من الأجدر أن يستثمر هؤلاء الأفراد (القيادات الإدارية) ما لديهم من متراكم لأجل نجاح هذه الإدارة وتحقيق مراميها.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات نعرضها تباعاً على وفق ما يأتي:

1. يمكن للمنظمات أن تستثمر القيمة المكتسبة في ممارسات التدريب والتعويضات واعتماد إدارة أداء العاملين بهدف النهوض بمستوى الأفراد العاملين.
2. أفرزت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين على المستوى الكلي.
3. أظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين كل متغيرات رأس المال الفكري وإدارة أداء العاملين. وكانت هذه العلاقة متباينة حيث كانت أقوى العلاقات بين رأس المال الهيكلي وإدارة أداء العاملين وأقل العلاقات مع رأس المال البشري.
4. أظهرت نتائج التحليل عن وجود تأثير معنوي لرأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين على المستوى الكلي.
5. أفرزت نتائج التحليل عن وجود تأثير معنوي لمتغيرات رأس المال الفكري في إدارة أداء العاملين. حيث كانت هناك علاقة عكسية غير معنوية بين رأس المال البشري وإدارة أداء العاملين، وعلاقة طردية معنوية بين رأس المال الهيكلي وإدارة أداء العاملين، وعلاقة طردية غير معنوية بين رأس المال الزبائني وإدارة أداء العاملين.
6. أظهرت نتائج التحليل عن وجود تأثير معنوي لمتغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين. ماعدا متغير رأس المال الهيكلي ، حيث لم تظهر له علاقة تأثيرية مع إدارة أداء العاملين، فضلا عن عدم ظهور علاقة تأثيرية بين متغير رأس المال الزبائني وكل من تخطيط الأداء والتغذية العكسية.

التوصيات

1. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة برأس المال الفكري الذي تملكهُ والعمل على المحافظة عليه واستثمارهُ باتجاه تحقيق أهدافها، فضلاً عن الاهتمام ببراءات الاختراع وحقوق النشر التي يمتلكها عدد لا بأس به من الأفراد المبحوثين.
2. تضمين معايير براءات الاختراع في تقويم أداء التدريسيين، إذ لم يلحظ الباحثان أي معايير في استمارة تقويم الأداء المعتمدة في المنظمات المبحوثة أو الاستمارات المقترحة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
3. علنية نتائج تقويم أداء التدريسيين وترك السرية في التقارير المتعلقة بالأداء الوظيفي ليكون لدى التدريسيين معرفة بمستوى أدائهم ونقاط القوة والضعف التي يمتلكونها.
4. مساعدة التدريسيين في التغلب على نقاط الضعف في أدائهم وتعزيز نقاط القوة من خلال حث المنظمات المبحوثة على تطوير قدرات التدريسيين وتحسين أدائهم من خلال مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية وبرامج تدريبية كفوءة ومتميزة.

5. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بتطبيق عملية إدارة الأداء كونها عملية ترمي إلى تحقيق الفاعلية في تطوير قدرات العاملين والأداء المتميز للمنظمات المبحوثة ككل. وذلك لاهتمام جامعات عديدة بتطبيق إدارة الأداء.
6. ضرورة إعداد تقويمات ومراجعات دورية سنوية أو فصلية لأداء التدريسيين بغية متابعة أدائهم على مدار السنة وليس مرة واحدة كل سنة.
7. اعتماد نظم التغذية العكسية للأداء الوظيفي للحصول على معلومات مباشرة وواضحة عن فاعلية أداء العاملين.
8. العمل على تأمين مناخ منظمي يجسد حالة التوافق بين أهداف العاملين والمنظمات التي ينتمون إليها سعياً لإقرار المشاركة في المعارف والخبرات وتمهيداً لتوليد نتاجات فكرية متميزة.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

1. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ط1، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
2. برنوطي، سعاد نائف، 2001، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
3. البنا، بشير عبد العظيم، 2007، رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية، المؤتمر العلمي السابع، جامعة الزيتونة الأردنية.
4. بني حمدان، خالد محمد طلال، 2003، تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري: بحث استطلاعي لأراء عينة من متخذي القرارات في شركات صناعة التأمين الأردنية، المؤتمر العلمي الأول، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية.
5. حسين، ليث سعد الله، 2006، دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة: دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء الجامعة، الموصل.
6. رشيد، مازن فارس، 2001، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض.
7. زويلف، مهدي حسن، 2003، إدارة الأفراد، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
8. السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، 1991، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، بغداد.
9. سلطان، حكمت رشيد، 2006، دور مكونات رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 81، جامعة الموصل، الموصل.
10. السلمي، علي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
11. شوارتز، أندرو إي، 2001، إدارة الأداء: دليل النجاح في العمل، ط1، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض.

12. صالح، احمد علي، 2001، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
13. الصرن، رعد حسن، 2002، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للتنمية الإدارية، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
14. الطائي، علي حسون، 2005، بناء رأس المال الفكري بين إدارة التمكين وفاعلية القرار الاستراتيجي: بحث تطبيقي في عينة من المنظمات المبحوثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 39، جامعة بغداد، بغداد.
15. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، 2004، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية.
16. عباس، سهيلة محمد، 2004، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، العدد 97، السنة 26، عُمان.
17. اللحيد، عبد المحسن بن فالح، 2003، إدارة وتقييم الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية . www.ipa.edu.sa
18. المحياوي، قاسم نايف علوان والزعلوك، إبراهيم محمد، 2006، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي "الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال"، 27 - 29 تشرين الثاني 2006، جامعة الزرقاء.
19. مصطفى، احمد سيد، 2004، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
20. ياسين، سعد غالب، 2007، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
21. يوسف، عبد الستار حسين، 2005، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس، جامعة الزيتونة الأردنية.
22. يوسف، عبد الستار حسين، 2005، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، العدد 103، السنة 26، عُمان.

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية

1. Adkins, Tony, 2006, Case Studies In Performance Management : A Guide From The Experts, SAS Institute, John Wiley & Sons, Inc., Canada.
2. Ahmed, Mohamed Ben, 2003, Investing in the Intellectual Capital : today' challenge, tomorrow' assets, ICT Visioning Meeting, ECA, Ford Foundation, Addis Ababa, 14-16 June 2003. http://www.uneca.org/aisi/docs/academia/MohammedBenAhmed.pdf
3. Al-Ali, Nermien, 2003, Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-step, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
4. Armstrong, Michael, 2000, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 2nd, Ed., Kogan Page Limited, U.K.
5. Berman, Bruce, 2002, From Ideas to Assets: Investing Wisely in Intellectual Property, John Wiley & Sons, Inc., New York.
6. Bontis, Nick, 1999, Managing An Organizational Learning system By Aligning Stocks And Flows of Knowledge: An Empirical Examination Of Intellectual Capital, Knowledge Management, And Business Performance, Dissertation For Business

Administration Degree Ph.D. Richard Lvey School Of Business, The University Of Western Ontario.
7. Bounfour, Ahmed, & Edvinsson, Leif, 2005, Intellectual Capital for Communities: Nations- Regions- and Cities, Elsevier Butterworth–Heinemann, USA.
8. Brumback, Gary B., & McFee, Thomas S., 1982, From MBO to MBR, Journal of Public Administration Review, Vol. 42, No. 4.
9. Burud, Sandra, & Tumolo, Marie, 2004, Leveraging the New Human Capital-Adaptive Strategies, Results Achieved, and Stories of Transformation, Davies-Black Publishing, U.S.A.
10. Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie, 2004, Human Resource Management, 7th, Ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
11. Chatzkel, Jay, 2002, Intellectual Capital, 1st, Ed., Capstone Publishing, U.K.
12. CMU, 2004, Performance Management: Supervisor & Employee Guide, Central Michigan University, U.S.A. www.cmich.edu
13. Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G., 2001, Organization Development And Change, South-Western College Publishing, U.S.A.
14. Daft, Richard L., 2003, Management, 6th, Ed., South- Western, U.S.A.
15. DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W., 2001, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, U.S.A.
16. Dessler, Gary, 2000, Human Resource Management, 8th, Ed., Prentice- Hill, Inc., New Jersey.
17. Evans, Nancie Jeannette, 1996, Performance Management Systems As An Enabler Or Inhibitor To Learning In Organizations, Dissertation For Arts Degree MS.C., University of Toronto, Canada.
18. Forster, Nick, 2005, Maximum Performance: A practical guide to leading and managing people at work, Edward Elgar Publishing Limited, U.K.
19. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., 2003, Contemporary Management, 3rd, Ed., McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
20. Kirkpatrick, Donald L., 2006, Improving Employee Performance Through Appraisal And Coaching, 2nd, Ed., American Management Association, Amacom Books, New York, U.S.A.
21. Kumar, DSP Dev, 2005, Performance Appraisal: The Importance of Rater Training, Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College, No. 4.
22. Laperche, Blandine, 2005, How do firms protect their "Knowledge capital"? Socialization versus appropriation, Workshop on the Law and Economics of Intellectual Property and Information Technology, 22-23 July 2005, Universita Cattaneo,LIUC–Italy. http://www.liuc.it/ricerca/istitutoeconomia/laweconomicsjuly2005/program.asp
23. Liebowitz, Jay, 2004, Addressing The Human Capital Crisis In The Federal Government : A Knowledge Management Perspective, Butterworth–Heinemann, U.S.A.
24. London, Manuel, 2003, Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement, 2nd, ed., Lawrence Erlbaum Associates, Inc., London.
25. Lucas, Rosemary & Lupton, Ben & Mathieson, Hamish, 2006, Human Resource Management in an International Context, Published by the CIPD, U.K.
26. Mackintosh, Allan, 2004, Uncovering the Secrets to Effective Performance Management, www.pmcscotland.com .
27. Mathis, Robert L. & Jackson, John H., 1999, Human Resource Management, 9th, Ed., South-Western Educational Publishing.
28. McLagan, Patricia A., 1993, Performance Management: Can it Work?, McLagan International, Inc. www.mclaganint.com/download/pm_can_it_work.pdf .
29. Melo, Henrique Rodrigues de, 2001, Managing Individual Performance: The Missing Link to Organisational Success, Cultural and Organizational Issues For The Brazilian Government,

Based On A Case Study Of The British Senior Civil Service, Dissertation For Business Administration Degree MSc., School of Public Policy, University Of Birmingham.

30. Molefe, Gabedi Nicholas, 2004, A Support Staff Performance Management Model For A Selected Tertiary Institution In The Tshwane Metropolitan Area, Dissertation For Commerce Degree MSc., Rand Afrikaans University.
31. Noe, Raymond A. & Hollenbeck, John R. & Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., 2003, Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage, McGraw-Hill companies, Inc.
32. Noe, Raymond A., 2002, Employee Training & Development, 2nd, Ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
33. Ortiz, Even Fontaine & Gorita, Ion & Vislykh, Victor, 2004, Managing Performance And Contracts, Part III, Series On Managing For Results In The United Nations System, World Health Organization, Geneva.
www.unjiu.org/data/reports/2004/en2004_8.pdf
34. OSU, 2004, Handbook for the Core Performance Management Process, Office of Human Resource Management, University Of Ohio State, U.S.A.
http://hr.osu.edu/ohrd/home.htm,
35. Quinn, J.B., & Anderson, P., & Finkelstein, S., 2000, Managing professional intellect,Harvard Business Review,(March-April), 71–83.
36. Shellabear, Steve, 2004, Performance Management – an art and a science?. http://www.dancinglion.co.uk/mediabank/assets/pdf/performance-management.pdf .
37. Smith, PC. & Goddard, M., 2002, Performance management and Operational Research: a marriage made in heaven?, Journal of the Operational Research Society, Vol. 53, No. 4. www.palgrave-journals.com/jors.
38. Swart, Juani, 2005, Identifying the sub-components of intellectual capital: a literature review and development of measures, School of Management, University of Bath, U. K. http://www.bath.ac.uk/management/research/papers.htm
39. Teubes, Susanna Wilhelmina, 2002, The Effect Of A Training Programme On The Attitude Of Managers Towards Performance Management, Dissertation For Art Degree MSc., University Of South Africa.
40. Tsan, Wen-Nan, & Chang, Chao-Ching, 2003, Measurement and Comparison of IT Industrial Intellectual Capital in Taiwan, International Conference on "New Trends and Challenges of Science And Technological Innovation in a Critical Era", October 30,2003,Taipei.http://itc.tier.org.tw/2003/%E5%85%89%E7%A2%9F%E7%89%87%E7%89%88-%E8%8B%B1%E6%96%87/session2/2-3.pdf
41. Unger, Marius, 2004, Developing core capabilities In A Financial Services Firm: An Intellectual Capital Perspective, Dissertation For Commerce Degree Ph.D., Rand Afrikaans University.
42. Yeates, Don & Cadle, James, 1996, Project Management For Information System, 2nd, Ed., Pearson Professional Limited, U.S.A.
43. Yu, Yuan-Chih, & Tsai, Dwen-Ren, & Tai, Wen-Pin, 2004, The Profile of Knowledge Management System, International Computer Symposium, December 15-17, 2004, Taipei,Taiwan.
http://140.134.132.124:8080/dspace/bitstream/2377/1598/1/ce07ics002004000192.pdf

ثالثاً - الانترنت

- www.arabma.org الجمعية العربية للإدارة