

دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء
مكاتب المفتشين العاميين

الاستاذ الدكتور سعد العنزي /جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد
المدرس المساعد حميد سالم الكعبي / كلية الراءدين الجامعة

المستخلص

يعد الاهتمام بإدارة الموارد غير الملموسة ، وقياسها من القضايا المهمة التي دعت الباحثين والمتخصصين بوصفها المعرفة التي يمكن أن تتحول لتكون منافع استراتيجية للمنظمات في الألفية الثالثة. وأصبحت المحافظة على الموارد غير الملموسة ، وإدامتها من المسلمات الأساسية للمنظمات الهادفة للربح والكفاءة المستدامة، فضلاً عن تعظيم وتعزيز الأداء المؤسسي لها. ولقد تجلّى هدف البحث في محاولة التعرف على مدى احتضان البيئة العراقية لهذا المفهوم، وإمكانية تطبيقه في ميدان دراسة متخصص فنياً، ألا وهي مكاتب المفتشين العاميين. وجرى الاختبار على عينة عشوائية مكونة من (137) مديراً من الإدارات العليا والوسطى والإشرافية ، من العاملين في مكاتب المفتشين العاميين في العراق، وبيّغداد حصراً. وتوصلت الدراسة الى إثبات صحة الفرضيات التي تشير الى وجود علاقات ارتباط وتأيير بين الموارد غير الملموسة، وتعزيز الاداء التنظيمي . ومن أبرز الاستنتاجات لوحظ قلة الدراسات التي تناولت الموارد غير الملموسة بشكل صريح، وصعوبة تحديد مفهوم موحد للموارد غير الملموسة على مستوى المنظمات العراقية. وكانت التوصية المهمة، هي ضرورة المحافظة على الموارد غير الملموسة في مكاتب المفتشين العاميين، لأنها تسهم في تدعيم وتحسين اداء المكاتب وتطويرها نحو الافضل، وذلك من خلال اعتماد أساليب إدارية متطورة وقدرات جوهرية لتحديد المهارات والمعارف الضمنية لدى العاملين فيها.

Abstract

The attention to intangible resources management and measurement is one of the important issues that researchers and specialists called as knowledge that can turn out to be strategic benefits for organizations in the third millennium. And intangible resources conservation and maintaining has become the basic postulates of profit organizations and sustainable efficiency, as well as expand the strengthening of its institutional performance. The objective of this research was reflected in an attempt to identify the extent of embracing the Iraqi environment for this concept, and the possibility of its application in the field of special ized technical study, namely the offices of inspectors general. The test was a random sample of (137) director of the Top and middle departments and supervisory staff in the offices of inspectors general in Iraq, and Baghdad exclusively. The study to validate assumptions that point to the existence of a link relations and the impact of intangible resources, and enhance organizational performance. Among the most prominent conclusions noted the lack of studies on intangible resources explicitly, and the difficulty of defining the concept of a unified intangible resources at the level of Iraqi organizations. The recommendation was important, is the need to preserve the intangible resources in the offices of inspectors general, they contribute to strengthening and improving the performance of offices and development for the better, and that through the adoption of more sophisticated administrative and capabilities essential to identify the skills and tacit knowledge of their employees.

مقدمة

تناولت الدراسة الجوانب المتعلقة بالموارد غير الملموسة، ودورها في تعزيز اداء مكاتب المفتشين العاميين في العراق، وذلك لأهمية الموضوع كونه من الموضوعات الاستراتيجية التي تقيد في مواجهة التحديات التي تقع حائلا دون تحقيق المنظمات لأهدافها نتيجة التغير المتسارع في البيئة الخارجية. وقد فرضت هذه التحديات على المنظمات الاعتماد على الموارد غير الملموسة ، بدلا من التركيز على الموارد الملموسة فقط، وهذا ما يتطلب من الإدارة العليا أساليباً حديثة في إدارة وقياس قيمة مثل هذه الموارد كونها تعد موجودات محاسبية وفق مقاييس رأس المال الاستراتيجي. وانطلاقا مما تقدم ذهب الباحثان في محاولتهما للخوض في الموضوع اعلاه، من خلال تحليل مضامينها الفكرية بشكل يولد تراكم معرفي لدى المعنيين، وصولا لاستنباط الرؤى على مستوى الواقع الميداني العراقي، واثبات فرضيات أصيلة في هذا الجانب.

أولاً: اطار المشكلة ومنهجية دراستها ميدانيا

• طبيعة المشكلة وأهمية البحث

على الرغم من الاهتمام الكبير بموضوع الموارد غير الملموسة من لدن الكثير من الباحثين والمتخصصين في الغرب ، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية- التجريبية، ولا سيما العربية والعراقية ، وخصوصا تناول دورها في تعزيز الاداء التنظيمي، ولاسيما في المنظمات الخدمية (مثل المنظمات موضوعة الدراسة المتمثلة بمكاتب المفتشين العاميين في العراق). ولقد أصبح من الأهمية بمكان دراسة وتحليل أثر الموارد غير الملموسة في تعزيز الأداء وتعظيمه ، والإفادة من نتائجه لتطوير العمل التقني، وتطوير المعرفة اللازمة لتحقيق متطلبات الشروع نحو الفاعلية والكفاءة في العمل الخدمي (الرقابي ، المحاسبي، التدقيقي، والتحقيقي) .

لقد تناول البحث الموارد غير الملموسة بشكل صريح وجرى تحليل مكوناته الاساسية، فعلى الرغم من اهمية الموضوع في ادارة الاعمال ، الا انه ما يزال هنالك ضعف في التوصل الى تحديد مفهوم دقيق ومحدد لها من قبل الباحثين والمتخصصين، وما يزال الجدل والنقاش دائر حوله، فضلا عن اهميتها ومكانتها وقيمتها العلمية في العمل الاداري والتنظيمي. كما انعكس التوجه العلمي في الجانب الميداني على المدراء بشكل خاص، اذ أتضح هنالك عدد كبير من المدراء لا يملكون تصورا أو فهما دقيقاً للموارد غير الملموسة لمكاتبهم ، ودورها في تعزيز الأداء فحسب، بل أن بعضهم ليس لديه أي اطلاع على المفاهيم والمصطلحات الإدارية المتعلقة بحبثاته وأهميتها في نجاحها وتفوقها، لان السائد هو التعامل مع الموارد الملموسة (المالية والمادية فقط)، وهذا ما لمسها الباحثان من دراستهما الاستطلاعية الاولية التي جرت في هذا المجال . ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة، فيما اذا اعتمدت إدارة هذه المكاتب الموارد غير الملموسة كمورد رئيس لتفوقها وتطورها، فضلا عن ذلك إن تعزيز الأداء لا يمكن أن يتحقق الا من خلال رؤية استراتيجية واضحة لمكاتبهم تتسجم مع امكانيات ومقدرات الموظفين، وموارد المكتب الاخرى.

- طرح الباحثان تساؤلين مهمين في مجال تحديد طبيعة المشكلة المدروسة في هذا المجال، هما:
١. ما مستوى اهمية ودور الموارد غير الملموسة في مكاتب المفتشين العامين، في ضوء المحاور المطروحة في المقياس المعتمد في البحث، وهي رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي؟
 ٢. ما مدى تأثير الموارد غير الملموسة في مكاتب المفتشين العامين في تعزيز الأداء التنظيمي المتمثل ب(تحسين كفاءة العمل، تطوير المقدرات الجوهرية، التركيز على المستفيد من الخدمة، زيادة مشاعر رضا الموظفين)؟
 ٣. وهل يمكن التوصل الى نموذج موائمة علمي مختبر يتناول تلك المتغيرين؟ وكيف يتحقق اختباره في البيئة العراقية؟ وما مدى إمكانية إضافته الى محفظة المعرفة العلمية في إدارة الأعمال؟

ان لكل بحث أهدافاً يجب التوصل اليها من خلال الإحاطة بتفصيلاتها، وفي هذا البحث تم تحديد عدد من

الاهداف وهي :

١. عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث والتعرف عليها بشكل تفصيلي ضمن اطارها الفكري والتطبيقي .
٢. تحديد أهم مكونات الموارد غير الملموسة، وضمن أي مستوى تعد ضرورية لمكاتب المفتشين العامين من خلال الاطلاع والمراجعة والتحليل لعدد من النماذج التي طرحها المتخصصون في هذا المجال.
٣. تعزيز أداء مكاتب المفتشين العامين من خلال تطبيق نموذج يتناول الموارد غير الملموسة، والإفادة منه على مستوى التطبيق وتعميمه على منظمات الادارة العامة الاخرى.

تكمن اهمية البحث الحالي في ثلاث محاور مهمة هي:

١. أنه محاولة علمية وموضوعية تسلط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الادارية الحديثة، ولا سيما مفهوم الموارد غير الملموسة الذي أصبح من الأدوات الإدارية الفاعلة في مجال تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق النجاح المطلوب، حتى انه صار عند البعض سلاحاً تنافسياً مهماً وفعالاً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
٢. أنه محاولة للإسهام في عملية تعميق رؤية المنظمات العراقية التنافسية ، ومدى اهتمامها بالموارد غير الملموسة ، وأهميتها في تعزيز الأداء التنظيمي لها، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها على كافة الصعد الادارية والتنظيمية والرقابية.
٣. أنه امتداد للبحوث والدراسات التي تهتم بالجانب الحيوي للمنظمات المتمثل بالموارد غير الملموسة، اذ تمثل هذه الدراسة إضافة متواضعة الى الخزين الأكاديمي العراقي الحاصل في ميدان علم ادارة الاعمال ودراسات السلوك التنظيمي. إذ سيقدم هذا البحث إطاراً نظرياً ومفاهيمياً عن تحليل الموارد غير الملموسة، لكون هذا الموضوع لم يسلط عليه الضوء بشكل وافي وكافي على مستوى دراسات مدرسة الادارة العراقية.

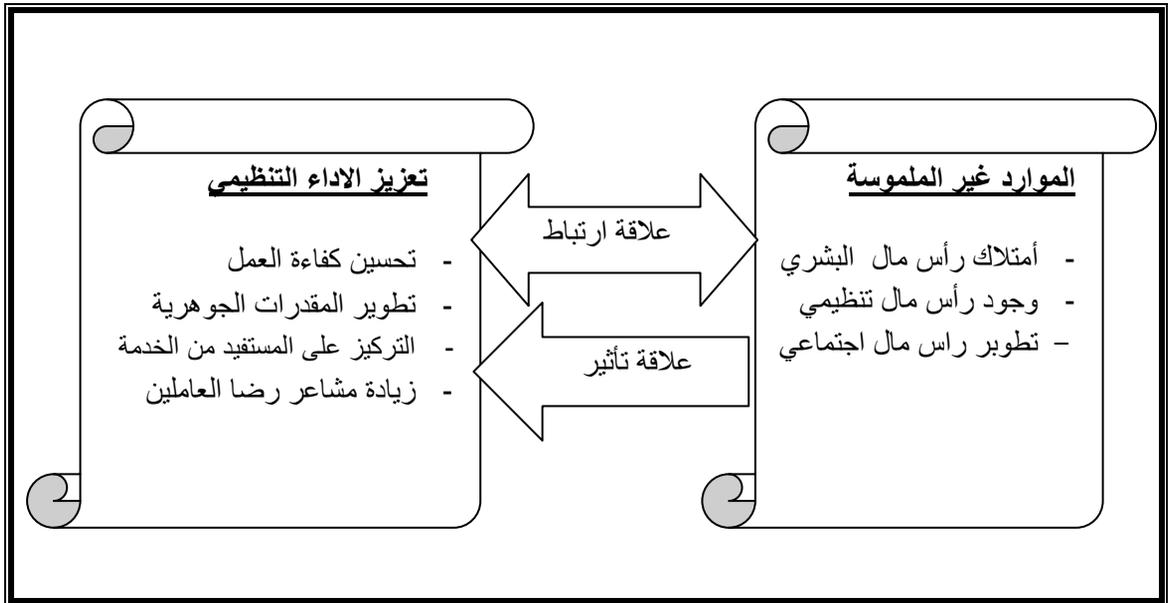
● مخطط البحث الافتراضي وفرضياته الأساسية

يوضح مخطط البحث الموضوع بالشكل (1) مجموعة العلاقات والتأثيرات المنطقية التي توضح طبيعة

الدراسة والتقصي فيها، ويعكس الجانب العلمي لها. ويتكون المخطط من متغيرين أثنين هما:

١. المتغير التفسيري: الموارد غير الملموسة بالتركيز على رأس المال البشري، وأيجاد رأس المال التنظيمي، وتطوير رأس المال الاجتماعي، وجرى الاستناد إليها من خلال دراسات سابقة، وظفت هذه الأبعاد كمقاييس لها.

٢. المتغير الأستجابي: تعزيز الأداء التنظيمي، وجرى تناوله من خلال أربعة أبعاد هي تحسين كفاءة العمل، وتطوير المقدرات الجوهرية، والتركيز على المستفيد من الخدمة، وزيادة مشاعر رضا العاملين، وقد بويت هذه الأبعاد من خلال الاعتماد على دراسات في هذا المجال.



شكل (1) مخطط البحث الافتراضي المقترح للبحث

وفي ادناه تفصيل التعاريف الإجرائية الخاصة بمتغيرات البحث، والتي جرى قياسها وتشخيصها في المقياس المحدد لها في اطار الاستبانة الملحق (1)، وكما ورد ذكرها في المخطط الافتراضي المطروح في أعلاه.

١. الموارد غير الملموسة التي جرى قياسها على وفق أبعاد رأس المال الفكري المبينة في ادناه:

رأس المال البشري: وهو المهارات والخبرات والابتكارات والمعرفة التي يمتلكها الموظفون على مستوى العمل المكتبي، وبما يخدم تعزيز الأداء التنظيمي.

رأس المال التنظيمي: وهو الطرائق التنظيمية، والإجراءات، والاجتماعات، ومصادر المعلومات التي تعد بمثابة البنى التحتية لرأس المال البشري الذي يقدم الخدمة المتميزة للمستفيدين منها.

رأس المال الاجتماعي: وهو مجموعة العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تسيطر وتسيطر بين مكتب المفتش العام والموظفين، ومن جهة أخرى بين الموظفين أنفسهم داخل المكتب.

٢. تعزيز أداء المكتب الذي جرى قياسه بموجب الأبعاد الأربعة في ادناه:

تحسين كفاءة العمل: الاستخدام الكفء للموارد المتاحة للمكتب (البشرية، والمادية، والمالية، والتكنولوجية والمعلوماتية، والوقت).

تطوير المقدرات الجوهرية: تتوقف قدرة المكتب على تحقيق أهدافه وتنفيذ استراتيجياته بنجاح من خلال امتلاكه ميزات فريدة تمكنه من التفوق وتعزيز الأداء.

التركيز على المستفيد من الخدمة: قدرة المكتب على تلبية ومعالجة طلبات المستفيدين بالمستوى الذي يطمحون اليه.

زيادة مشاعر رضا العاملين: العمل الجاد من قبل المكتب لتوافر ظروف بيئة عمل مناسبة للعاملين تخدم في تحسين الأداء وتسهيل العمل الرقابي.

عليه فقد طرح الباحثان فرضية رئيسة مفادها " يتعزز أداء مكاتب المفتشين العاملين بقوته، من خلال القياس المناسب لقدرات الموارد غير الملموسة من خلال امتلاك رأس مال بشري، ووجود رأس مال تنظيمي، وتطوير رأس مال اجتماعي".

• مجتمع الدراسة والعينة وحدودها

وقع الاختيار على مكاتب المفتشين العاملين في الوزارات العراقية والدوائر غير المرتبطة بوزارة ، وذلك لانه هنالك شريحة من المدراء يعملون فيها، لديها الصلاحيات التي تخولها من وضع اجراءات وسياسات ومعايير لعمل الافراد في تلك المؤسسات من خلال اصدار التعليمات والتوجيهات والمقترحات المتعلقة بعملهم. ونتيجة للمسح الأولي لعدد من هذه المكاتب تبين ضرورة إجراء الدراسة فيها نظرا للترحيب العالي من قبل عدد كبيراً من المفتشين العاملين بالباحثين واستعدادهم لتقديم كل الدعم والتعاون لتحقيق الاهداف المرجوة من البحث، وامكانية الاستفادة من تطبيقها. فضلاً عن هذا وذاك، فإن هذه المكاتب تلقى الدعم الكبير من قبل الدولة لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسات الحكومية العراقية، ومن ثم فهي تحتاج الى اجراء دراسات وإعداد بحوث كثيرة لتطوير عملها، فكان هذا البحث هو تلبية طموحة للغوص فيها بما له من شأن في تطوير عملها في المرحلة الراهنة.

تمثل حدود البحث الحالي ، فهي:

١. الحدود الزمانية : وتمثلت بمدى إعداد وإجراء البحث التطبيقي في مكاتب المفتشين العاملين في المؤسسات العراقية، وقد بدأت بالزيارات الأولية وتوزيع الاستبانة واعادتها، ومقابلة بعض من المفتشين العاملين ومدراء الأقسام وتدارس آرائهم ومقترحاتهم حول البحث، فضلاً عن ذلك الاطلاع على طبيعة الاعمال والانشطة التي تمارسها تلك المكاتب ، وذلك للمدة من (4 / 2011/7) ولغاية (4 / 2011/10).
٢. الحدود المكانية : طبق البحث بأعتماد مخططها الفرضي في عدد من مكاتب المفتشين العاملين في الوزارات والدوائر غير المرتبطة بوزارة في بغداد، والتي بلغت (36) وزارة ودائرة حكومية غير مرتبطة بوزارة.

٣. الحدود البشرية: وهي عينة من الادارات العليا المتمثلة ب (المفتش العام ومعاونيه)، والادارات الوسطى المتمثلة ب (رؤساء الاقسام)، والادارات المباشرة والإشرافية المتمثلة ب(مسؤولي الشعب) في مكاتب المفتشين العامين في العراق، وقد بلغ مجموع العينة المختارة ككل (137) مديراً. والجدول (1) يوضح كيفية سحب العينة وتكوينها من الناحية الاحصائية بحسب المجتمع المدروس.

جدول (1) المجتمع والعينة المبحوثة في مكاتب المفتشين العامين موضوعة الدراسة

ت	تفاصيل المجتمع المبحوث	المجتمع المدروس	العينة (50%)
1	الإدارة العليا (المفتش العام، معاون)	64	32
2	الإدارة الوسطى (مديري الأقسام)	198	99
3	الإدارة المباشرة والإشرافية (مسؤولي الشعب المرتبطة بالمفتش العام)	12	6
	المجموع	(274) مديرا	(137) مديرا

لقد استعملت العينة الطبقية القصدية، إذ جرى اختيار عينة المفتشين العامين ومعاونيهم ومدراء الأقسام ومسؤولي الشعب غير المرتبطة في قسم من المكاتب ضمن الحدود الجغرافية لمحافظة بغداد حصراً. وقد بلغ المجموع الكلي للمجتمع (274) فرداً، علماً أنه تم استبعاد مكاتب المفتشين العامين للوزارات الأمنية مثل (وزارة الدفاع، وزارة الداخلية، وزارة الامن الوطني، جهاز المخابرات)، وأخذت نسبة عينة (50%) فأصبحت العينة المدروسة هي (137) مفتشاً عاماً ومديراً ومشرفاً، وقد جرى توزيع (137) استبانة، بصورة مباشرة، وتم استبعاد (19) استبانة لم يتم الاجابة عنها، أو اجيب عنها بشكل خاطئ او غير مكتمل.

• أدوات الدراسة ومداخل القياس

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز هذا البحث، واختبار مخطئه وفرضياته، والوصول الى النتائج، وتحقيق أهدافه فقد، أعتمد الباحثان على ما يأتي:

1. المقابلات الشخصية: أجريت الكثير من المقابلات غير المهيكلة مع الأشخاص عينة البحث بغية إعطاء فكرة عن الموضوع، وتوضيح الفقرات الخاصة بالاستبانة وصولاً الى أجابات صحيحة، فضلاً عن الحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث، والجدول (2) يوضح ذلك جلياً.

جدول (2)

عدد المقابلات المجرأة مع بعض افراد العينة المبحوثة وطبيعتها للمدة 4/10/2011 (الغاية 4/10/2011)

ت	المبحوثون المجرأة معهم المقابلة	العدد	طبيعة المقابلة وتفصيلاتها
1	المفتش العام	6	توضيح اسلوب الاجابة، وطريقة الأملء للاستبانة،
2	معاون المفتش العام	4	وتعريف المتغيرات والابعاد المبحوثة، وازالة سوء الفهم
3	مدير قسم	6	أو الغموض حول بعض الاسئلة، وخيارات الاجابة
	مسؤول شعبية مرتبط بالمفتش العام	2	وتحديد الفروقات بينها، ومدى الفائدة من نتائج الدراسة،
	المجموع	18	وبعض المشاهدات والملاحظات المهمة التي تغني تحليل نتائج العملية.

٣. الاستبانة: وتعد الأداة الرئيسة الخاصة بجمع البيانات، فيما يتعلق بمتغيرات البحث، وقد عدَّ الباحث أسئلته استناداً إلى عدد من الدراسات والابحاث التي تناولتها الفكر ضمن الموضوع نفسه. وقد تم إجراء بعض التعديلات والتغييرات (حذفاً أو إضافة) على فقرات المقاييس لتطویرها وتكييفها بما ينسجم مع طبيعته البحث. وتضمنت الاستبانة جزئين شمل الأول معلومات عن المكتب والأشخاص المستجيبين، فيما شمل الجزء الثاني من الاستبانة الأسئلة الخاصة بمتغيرات الدراسة، والتي جرت صياغتها على وفق مدرج (Likert) خماسي الدرجات، الذي تراوح مداه بين (عالٍ جداً- ضعيف جداً). ويمثل عالٍ جداً اراء العينة مؤيدة للفقرة المطروحة، وضعيف جداً اراء العينة التي لا تؤيد الفقرة المطروحة، اما الوسط فهي اراء العينة المحايدة للفقرة المطروحة. ويوضح الجدول (3) المتغيرات الرئيسة والفرعية وتسلسلات الفقرات الواردة في الاستبانة.

جدول (3) عدد الأسئلة وتسلسلاتها ومصادرها للمتغيرات الرئيسة والفرعية كما وردت في الاستبانة

أرقام الفقرات	الدراسة/ الباحث المعتمد قياس	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
(5 -1)	(Yi Chun huang & Yen-hunjim wu ,2010)	رأس المال البشري	الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري
(10-6)		رأس المال التنظيمي	
(15-11)		رأس المال الاجتماعي	
(19 -16)	(Bowman,1999)	تحسين كفاءة العمل	تعزيز اداء مكتب المفتش العام
(24 -20)		تطوير المقدرات الجوهرية	
(28 -25)	(Johnson & Scholes,1993)	التركيز على المستفيد	
(32 -29)		زيادة مشاعر رضا العاملين	

ولقد جرت عدة اختبارات لصدق وثبات مقياس الاستبانة، ومنها:

أ. الصدق: يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان افضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين في ادارة الاعمال، وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس (0.93) وهي نسبة مقبولة، وذلك باستخدام معامل التوافق باختيار (X^2).

ب. الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس على نصفين متجانسين. ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة، والبالغ عددها (118) استمارة. وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (75) فقرة على نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين ، اذ بلغ (0.73). وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية، بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.76) وهو معامل ثبات عالٍ.

ج. معامل (ألفا) للاتساق الداخلي: يمنح معامل ألفا تقديراً جيداً في اغلب المواقف، وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى. ولاستخراج الثبات على وفق هذه الطريقة، جرى استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (118) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا). وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.92) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً، ومن ثم يمكن اعتماده، والإفادة من نتائج البحث لأغراض المقارنة والتعميم.

ثانياً: الموارد غير الملموسة وتعزيز الاداء التنظيمي: مفاهيم، نماذج ، ومداخل

تعد الموارد وبالأخص غير الملموسة منها مصدراً مهماً من المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق وزيادة إيراداتها. وأصبحت الموارد غير الملموسة خلال أواخر التسعينيات من القرن العشرين موضوعاً يتناوله المهتمون والمتخصصون، فقد ظهرت مجموعة من الآراء والمقترحات التي ركزت على أهمية الموارد غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها وزيادة عوائدها. وبدأت هناك بعض المشاريع البحثية في هذا المجال، واصبحت ادارته اكثر شيوعاً في الشركات العالمية، وبدليل الشركات التي تقدم الخدمات المرتبطة بالموارد غير الملموسة الى الزبائن. وفي السنوات العشرة الماضية من القرن الحادي والعشرين، أصبحت هذه الموارد موضوعاً للمقررات الدراسية وبرامج البحث والنقصي في كثير من الجامعات الامريكية والسويدية والفنلندية.

● المدخل العام للموارد بشكلها العام والموارد غير الملموسة تحديداً

تمثل الموارد مدخلات المنظمة التي تستخدم في عمليات الانتاج، والتي تتمثل برأس المال، والمعدات، والمهارات الفردية للعاملين، والمعرفة، وبراءات الاختراع، والموارد المادية، والتمويل، وموهبة المدراء. وفي مجال اوسع ان هذه الموارد تشمل الافراد والمجتمع والجوانب التنظيمية (Hitt, 2001: 105). وأما (Conner, 1991: 121) فقد أشار إلى أن الموارد هي جوهر الميزة التنافسية، لان قدرة المنظمة على كسب الارباح والمحافظة على ربحيتها تعتمد على قدرتها على الدفاع عن موقفها التنافسي، والذي يعتمد على مواردها. ويتفق الباحثون والمهتمون جميعهم على أن المنظمات جميعها تمتلك نوعين رئيسيين من الموارد الملموسة (Tangible Resource)، والموارد غير الملموسة (Intangible Resources). وأشار (Hitt, 2001: 106) إلى أن الموارد الملموسة هي الموارد التي يمكن رؤيتها وقياسها، مثل معدات الانتاج، ومباني التصنيع، إذ يمكن ملاحظة قيمتها من خلال القوائم المالية. اما الموارد غير الملموسة، فهي موارد متجذرة بعمق في تاريخ المنظمة تتراكم مع مرور الوقت، وهي موجودة بانموذج فريد يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها. ويشير الجدول (4) الى هذه الموارد، إذ يظهر وجود اربعة انواع من الموارد الملموسة، مقابل ثلاثة انواع من الموارد غير الملموسة.

جدول (4) انواع الموارد الملموسة وغير الملموسة بحسب منظور (Hitt) وزملائه عام 2001

الموارد غير الملموسة	الموارد الملموسة
<p>- الموارد البشرية</p> <p>1- المعرفة الخفية والضمنية والمشاركة</p> <p>2- الثقة والمسؤولية تجاه الآخرين</p> <p>3- قدرات الادارة ومهارات المديرين</p> <p>- الروتينيات التنظيمية</p> <p>1- موارد الابداع</p> <p>2- المخاطر</p> <p>3- القدرة على الابداع</p> <p>4- القابليات العلمية والبحثية</p> <p>- موارد السمعة والشهرة</p> <p>1- السمعة لدى الزبون</p> <p>2- ادراك النوعية، والمعولية</p> <p>3- السمعة لدى المجهزين</p> <p>4- العلاقات والتفاعلات المتبادلة المفيدة والداعمة</p>	<p>- الموارد المالية</p> <p>1- قدرة المنظمة على كسب القرض</p> <p>2- قدرة المنظمة على توليد الاموال من مواردها الداخلية</p> <p>- الموارد التنظيمية</p> <p>1- نظام التخطيط والهيكل التنظيمي</p> <p>2- نظام الرقابة والاشراف والتنسيق</p> <p>- الموارد المادية</p> <p>1- موقع المصانع والمعدات والتسهيلات الانتاجية الاخرى</p> <p>2- المواد الخام</p> <p>- الموارد التكنولوجية</p> <p>1- الموارد التكنولوجية المتاحة</p> <p>2- التكنولوجيا، مثل الاختراعات</p> <p>3- الموجودات الثابتة الاخرى المتعلقة بالبحث والتطوير</p>

في حين صنفت الموارد بمنظور باحثين اخرين الى اربعة مكونات هي: رأس المال البشري (المعرفة والعمل)، رأس المال المالي (التدفق النقدي ونسبة القروض)، ورأس المال المادي (المباني والمعدات والمواد والالات)، واخيراً رأس المال الاجتماعي (علاقات الثقة، المصالح). ويمكن توضيح المزايا والمآخذ على الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة في الجدول (5). (نجم، 2010: 15)

جدول (5) المزايا والمآخذ على قياس الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة

الموارد غير الملموسة	الموارد الملموسة
المزايا	المزايا
<p>- المرونة العليا</p> <p>- قيمة سوقية اعلى قيمة في الغالب</p> <p>- رافعة تشغيلية عالية</p> <p>- التحسين والتطور اللامحدود</p> <p>- عمر انتاجي طويل</p>	<p>- الملكية الحصرية للمنظمة</p> <p>- القيمة الدفترية محدودة</p> <p>- قيمة سوقية اقل في الغالب</p> <p>- قيمتان تبادلية واستعمالية</p> <p>- الكفاءة الفنية (الالة الاحداث)</p> <p>- سهولة القياس والادارة</p>
المآخذ	المآخذ
<p>- الملكية للأفراد أولاً والشركة ثانياً</p> <p>- قيمة واحدة: التبادلية عند الاستخدام</p> <p>- الترويج خارج الشركة</p> <p>- صعوبة القياس والادارة</p> <p>- كلفة غاطسة اكبر</p>	<p>- اقل مرونة</p> <p>- اقل سيولة</p> <p>- الكلفة الغاطسة</p> <p>- التقادم (مع التطور التكنولوجي)</p> <p>- التحسين الممدود للآلة نفسها</p> <p>- عمر انتاجي محدود</p>

ويتوضح من ذلك هناك اتفاق بين الباحثين في تصنيفهم للموارد، فقد صنّفوا الموارد الى فئتين اساسيتين، هما: الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة. فالموارد الملموسة تتكون المفردات المادية التي تمتلكها المنظمة جميعها، مثل التسهيلات والموارد الاولية والمعدات الاخرى. بينما تشمل الموارد غير الملموسة المفردات غير الظاهرة في التقارير المالية (كشف الميزانية) جميعها، مثل ثقافة المنظمة والسمعة والرقابة الداخلية.

١. مفهوم الموارد غير الملموسة

تعد العولمة والمنافسة الشديدة والتقلبات الجديدة والاسواق الحديثة، والاندماج الصناعي خصائصاً لعصر الاقتصاد المعرفي مع ان الاقتصاد الصناعي التقليدي قد انتهى. وهذا يعني بأن هناك تحولاً من الموارد الملموسة التي لم تعد العنصر الأساس لخلق القيمة للمنظمة الى الموارد غير الملموسة، مثل رضا الزبون، وبراءة لاختراع، والعلامة التجارية، وسمعة المنظمة، والمعارف، والمهارات التي يمتلكها العاملون، والتي اصبحت بالمقابل هي العناصر التي تجعل من المنظمة تحافظ على موقعها التنافسي وتزيد من قيمتها. إذ إن اكثر اهتمام المنظمات في الوقت الحاضر بالموارد غير الملموسة التي تملكها المنظمة بوصفها تساوي من (3-4) اضعاف مواردها الملموسة. فضلاً عن ذلك، فإن الموارد الملموسة لا يمكن ان توجد القيمة لذاتها من دون التفاعل مع الموارد غير الملموسة، ولذلك تسعى كثير من المنظمات، ولا سيما المعرفية منها في الوقت الحاضر الى اكتشاف هذه الموارد وادارتها وقياسها وضمان وجودها وجودتها باستمرار.

إن توضيح المفاهيم مسألة في غاية الأهمية، ولا سيما اذا ما تعلق الامر بحقل معرفي جديد، لم يأخذ نصيبه من البحث العلمي بشكل كافٍ. وقد وردت عدة مصطلحات يستعملها البعض من الكتاب والباحثين كمرادفات لمفهوم الموارد غير الملموسة، مثل القدرة العقلية (Mind Ability)، والموجودات المعرفية (Knowledge Assets)، واللاملموسات (Intangibles)، ورأس المال الفكري (Intellectual Capital)، وعوامل النجاح غير الملموسة (Intangible Success Factors).

لقد عرف (Martinet et al, 2001: 203) الموارد غير الملموسة، بانها بمثابة جسر بين القيمة السوقية للاسهم، والقيمة الدفترية لموارد المنظمة التي تتألف من رأس المال البشري والمعرفة التي يمتلكونها طيلة مدة بقائهم فيها، فضلاً عن موارد أخرى هي رأس المال الهيكلي. واما (Yogesh, 1998: 2) فقد عرفها بانها قوة ذهنية متكاملة تضم تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخصائص الفكرية والخبرات الابداعية التي يمتلكها العاملون في المنظمة، والتي تعد الموارد الرئيسة للاقتصاد العالمي في يومنا هذا. في حين عرفها (العنزوي، 2001: 117) بأنها المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة. ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الافراد، لا يمكن لمسه، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن. واما (Hansen et al., 1999: 106) فعرفها بانها الموارد التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الابداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة الأساسية لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع. ولقد اوضح (Edvinson et al., 1997: 3) بانها الموارد الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموارد

الآخري التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموارد من نوعين، بشري: هو مصدر الابتكار والتجديد وهيكلي: هو المساند للمورد البشري مثل نظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن.

اما (Youndt et al., 1996: 839) فذهبوا الى ان الموارد غير الملموسة هي قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم الاسهامات الفكرية الابداعية وتمكن المنظمة من زيادة انتاجيتها وتحقيق مستويات اداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة. في حين عرفت الموارد غير الملموسة من قبل منظمة التنمية والتعاون الاجتماعي (OECD) بانها القيمة الاقتصادية لفئتين من الموارد غير الملموسة هما: رأس المال التنظيمي (الهيكلي)، ورأس المال البشري (Guthrie & Petty, 2000: 158).

٢. الموارد غير الملموسة والمصطلحات الأخرى

يمكن القول إن الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري مصطلحان يستعملان على نحو شائع أكثر من المصطلحات الأخرى، مثل اللاملموسات التي يستخدمها بعض الكتاب والباحثين. إذ إن كلاهما يشير إلى شيء ما مهم يمتلك من قبل المنظمة، ويمكن أن تستخدم كصيغة مترادفة. ولكن مصطلح غير الملموسة يختلف عن مصطلح الفكرية، إذ يشير إلى استخدام أفكار أو تفسيرات العمال مثلاً. فعلى سبيل المثال خبرة العاملين في الغالب تعد مورداً هاماً، والخبرة والتجربة هي شيء ما غير ملموس تماماً، إلا أنه ليس فكرياً بالضرورة. والشيء نفسه ينطبق على العلامات التجارية أو ثقافة المنظمة. ولذلك فإن مصطلح غير الملموس يمكن أن يعد مصطلحاً أوسع واشمل من مصطلح رأس المال الفكري، فضلاً عن ذلك أن غير الملموس له مناقض واضح هو الملموس، بينما لا نجد مناقض واضح للفكري.

إذا ما افترضنا أن رأس المال التمويلي يمكن أن يقابل رأس المال الفكري، فإن هذا الافتراض غير منطقي من حيث التعامل مع كلا المصطلحين، إذ لا يمكن أن يكونا نقيضين لبعضهما. إذن غير الملموس هو اسم لمصطلح عام يمكن أن يستخدم لوصف أية ظاهرة غير مادية. وإذا كان الغرض هو الإشارة إلى الموارد بشكل محدد، فإن مصطلح الموارد غير الملموسة يبدو أكثر دقة من غير الملموس أو اللاملموسات فقط. واعتماداً على ما ورد آنفاً فإن الموارد غير الملموسة هو التعبير الأكثر دقة عن الموارد التي ليس لها وجود مادي. في ضوء ما تقدم يمكن للباحثين أن يضعوا تعريفاً للموارد غير الملموسة، فهي الثروة الحقيقية للمنظمة التي تتألف من مصادر قيمة غير مادية مرتبطة بقدرات العاملين وموارد المنظمة وطريقة العمل والعلاقة مع أصحاب المصالح، وهي المصدر الأساسي لتعزيز الإداء التنظيمي ومن يمتلكها يمتلك التفوق في الإداء.

والجدول (6) يوضح أيضاً آراء بعض الباحثين والمهتمين اعتماداً على المفاهيم التي جرى تناولها سابقاً وغيرها التي لم يتم تناولها.

جدول (6) آراء بعض الكتاب والباحثين بخصوص مفهوم الموارد غير الملموسة والمصطلحات الأخرى

الباحث/المنظمة	الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري مترادفان	رأس المال الفكري مجموعة فرعية من الموارد غير الملموسة	الموارد غير الملموسة مجموعة فرعية من رأس المال الفكري	رأس المال الفكري هو قيمة دين وليس قضية موارد
Brooking (1996)	*			
Sveiby (1997)	*			
Edvinsson & Malone (1997)				*
Marratel (1999)	*			
OECD (1999)		*		
Stanle & Gronvood (2000)			*	
IASB (2001)			*	
Mayo (2001)	*			
Bontis (2001)		*		
LEV (2002)	*			
Hussi & Ahonen (2002)		*		

وينتضح من خلال عرض الجدول (6) ان الكثير من الباحثين والمتخصصين يعد الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري مترادفان. في حين يرى الباحثان ان الموارد غير الملموسة ، هي اوسع من رأس المال الفكري ، لأنه ليس بالضرورة ان يكون رأس المال الفكري هو نفسه غير ملموس مثل: خبرات العاملين، والعلامة التجارية، وشهرة المحل.

3- تصنيف الموارد غير الملموسة

من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بالموارد غير الملموسة التي جرت الاشارة اليها في الجزء السابق، يتبين عدم اتفاق الكتاب والباحثين على تحديد مفهوم محدد للموارد غير الملموسة، ومن ثم يسري ذلك على عدم الاتفاق على تحديد تصنيف واحد أو تحديد المكونات الاساسية للموارد غير الملموسة بشكل ثابت لكل المتخصصين والباحثين. والعكس صحيح اذا كان هناك اتفاق على تحديد مفهوم موحد للموارد غير الملموسة بالضرورة ليكون هناك اتفاق حول تصنيف الموارد غير الملموسة. ولقد صنّف (Edvinsson & Malone, 1997: 52) رأس المال الفكري، الى رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. وأن رأس المال البشري يتألف مثلاً من المعرفة والمهارات وابتكار العاملين، بينما يتألف رأس المال الهيكلي من رأس المال الزبون ورأس المال التنظيمي. ويشير رأس مال الزبون مثلاً الى قوة ولاء العلاقة مع الزبون. ويتضمن رأس المال التنظيمي من الابداع والابتكار، ورأس مال العملية. ويتألف رأس مال العملية من التقنيات المستعملة وكيفية الاحتفاظ بها من قبل المنظمة. ويتضمن رأس مال الابتكار من الموارد الفكرية مثل سمعة المنظمة أو النظرية التي يدار بها العمل. (Edvinsson & Malone, 1997: 36)

لقد حدد (Brooking, 1996: 12) تقسيمات مختلفة للموارد غير الملموسة وهي موارد السوق، وموجودات الملكية الفكرية، والموارد المرتكزة على البشر، وموارد البنى التحتية. واما (Roos et al., 1997: 57)، فقد قسمت رأس المال الفكري على رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، وهذا التقسيم يتوافق مع رأي (Edvinsson&Malone)، ولكن الاختلاف هو ان (Roos et al., 1997) يقسمون رأس المال البشري على القابليات، وسرعة البديهية والذكاء المعرفي. ورأس المال الهيكلية احتوى على العلاقات والتنظيم وإعادة التجديد والتطوير. أي أن الفرق كان فقط في التعبير عن محتويات كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية.

ووضع كل من (Stahle & Gronroos, 2000:192) تقسيماً جديداً لرأس المال الفكري على انه رأس المال الفكري الحالي، ورأس المال الفكري المحتمل، ويبقى محتمل حتى يتحول الى قيمة اقتصادية مضافة الى المنظمة. وهذه القيمة يمكن تلمسها من خلال انتاجية الزبون ونمو الحصة السوقية والتوحيد بين العلامة التجارية ونتاجية الابتكار أو الاختراعات الجديدة. ومن الجدير بالملاحظة إن كلا الباحثين عدا الموارد غير الملموسة بأنها مجموعة فرعية من رأس المال الفكري المحتمل، ويبدو انهما يعدون الموارد غير الملموسة، مورداً يمكن ان توضع في كشف الميزانية.

وطبقاً لـ (Ahonen)، فقد قسم الموارد غير الملموسة الى رأس المال البشري، والهيكل الداخلي والهيكل الخارجي (Ahonen, 2000:13). وهذا التقسيم تم على اساس الموارد غير الملموسة المتولدة والقابلة للاستغلال تجارياً، وتتضمن كفاءة الكلفة، وحقوق الملكية غير المادية، والموارد المتولدة، ويمكن ان تدعى أيضاً رأس المال الفكري. وهذا يعني ان (Ahonen) يرى ان الموارد غير الملموسة المتولدة هي نفسها رأس المال الفكري. في حين (Lev, 2001: 7) وصف الموارد غير الملموسة بانها مصادر القيمة غير المادية، تتولد من خلال الابداع أو التصميمات التنظيمية الفريدة، وممارسات الموارد البشرية.

واضاف (Lev) أن الموارد غير الملموسة ثلاثة مكونات هي: الموارد غير الملموسة المرتبطة بالابتكار، والموارد غير الملموسة الخاصة بالموارد البشرية، والموارد غير الملموسة التنظيمية (Lev, 2001: 18). ويستخدم مصطلحات الموارد غير الملموسة، ورأس المال الفكري على نحو متبادل. ويعد (Lev) الموارد غير الملموسة مورداً مماثلة للموارد المادية (الملموسة) والبشرية والمالية مع وجود استثناءات قليلة، مثل استخدام الموارد المادية الملموسة لغرض واحد فقط احياناً. في حين يمكن استخدام الموارد غير الملموسة، مثل المعرفة لأغراض متعددة، ولا تقتصر على غرض معين بذاته (Lev, 2001: 21).

والجدول (7) يوضح مكونات الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري من منظورات باحثين مختلفين، ومن مدارس فكرية متنوعة.

جدول (7) مكونات الموارد غير الملموسة بقياسات رأس المال الفكري من منظورات مختلفة للباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	المكونات
1	Stewart	1991	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
2	Sallvana	1996	رأس المال البشري، الموجودات الفكرية، الملكية الفكرية
3	Brooking	1996	موجودات السوق، الموجودات التي تركز على الجانب البشري، موجودات الملكية الفكرية، موجودات البنى التحتية
4	Stewart	1997	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
5	Bonites	1998	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
6	Reid	1998	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
7	Svevy	1999	كفاءة العاملين، التركيب الداخلي، التركيب الخارجي
8	Jan	1999	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
9	Wllg	1999	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
10	Bonites	1999	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
11	Hansen	1999	الموارد المعرفية، عمليات الإبداع، الملكية الفكرية
12	Larsen	2000	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
13	العنزي	2001	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
14	Erkkarlin	2001	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي
15	Narmien	2001	الموارد المعرفية، عمليات الإبداع، الملكية الفكرية
16	Xera	2001	رأس المال البشري، رأس المال الخارجي، رأس المال الداخلي
17	Patroca	2002	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
18	Vanden Berg, H.A	2003	رأس المال البشري، رأس المال الإبداعي، رأس المال الزبائني
19	CIC	2003	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
20	Kaplan & Norton	2004	رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي
21	Holmen	2005	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي
22	Kok	2007	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي
23	Tan & Plowman & Hancock	2007	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي
24	Gregorio & Saez	2008	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
25	Luhukay	2008	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني
26	Oenb	2009	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الإبداعي
27	العنزي	2009	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الاجتماعي
28	Choong	2009	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الإبداعي
29	Yi-Chun Huang et al	2010	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الاجتماعي

ويرى الباحثان بدورهما، ومن خلال النظر للجدول اعلاه يتبين ان هنالك ثلاثة اتجاهات في تكوين الموارد غير الملموسة، وكأن اغلب المتخصصين في هذا المجال يميلون الى هذا التقسيم الثلاثي مكونات رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي او الزبائني. ويعد هذا التقسيم اكثر قبولاً من التقسيمات الاخرى. في حين يميل الاتجاه الثاني الى تقسيم الموارد غير الملموسة الى فئتين رئيسيتين هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي. وكل فئة من الفئتين تقسم على عدة مكونات فرعية. واما الاتجاه الثالث فيقسم الموارد غير الملموسة الى الموارد المعرفية وعمليات الابداع والملكية الفكرية. وعليه، يلاحظ وجود اختلاف في تصنيف المكونات الرئيسية للموارد غير الملموسة. وهذا ان دلّ على شيء، فإنما يدل على عدم وجود تصنيف مقبول بشكل عام يحظى بقبول الجميع. كما هي الحال في عدم امكانية تحديد تعريف محدد للموارد غير الملموسة، إلا ان التصنيف الاكثر شيوعاً وقبولاً من قبل الكثير من المتخصصين والتصنيف للمكونات هو رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي أو الزبائني.

٤ - أهمية الموارد غير الملموسة

تعد الموارد غير الملموسة مصدراً مهماً واسباباً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، التي تمتلك تلك الموارد والتي تسهم بشكل فعال في تحسين الميزة التنافسية للمنظمة. (Marr, 2002: 560). وكما ذكر (Grant) عام (1991) أن الموارد غير الملموسة تعد ذات اهمية استراتيجية كأحد المصادر الاساسية للربح في المنظمة، وان مكوناتها تعد مورداً مستمراً للميزة التنافسية. وهذا يتطلب ان يكون هناك ادراك من قبل المديرين في المنظمات لمتلك هذه الموارد غير الملموسة المتوافرة في منظماتهم. وللتوضيح اكثر لأهمية الموارد غير الملموسة، فقد كان لكل من (Edvinsson & Malone, 1997: 21) وصفاً لأهمية الموارد غير الملموسة، بتحديد شجرة، ومن ثم يمكن النظر الى خطط المنظمة وتقاريرها السنوية والمرحلية ونشراتها ووثائقها المختلفة على انها جذع الشجرة واعضاءها واوراقها. وان المستثمر ذا الخلفية العلمية العالية ينظر الى قدرة هذه الشجرة لتزويده بالثمار الناضجة. ويضيف الباحثان ان الحكم على قدرة وفاعلية الشجرة في طرح الثمار من خلال ما يبدو ظاهراً فوق سطح الارض من جذوع واغصان هو حكم غير سليم، إذ هناك جزءاً مهماً من هذه الشجرة تحت الارض، وهي الجذور، ومن ثم من الصعب الحكم على فاعلية وقدرة هذه الشجرة على العطاء مستقبلاً، وان كانت تبدو الآن نظرة وبراقة. فالموارد غير الملموسة، هي بمثابة جذور هذه الشجرة، وللتحقق من الإداء المستقبلي. للمنظمة، فإنه ينبغي التركيز والتمعن في واقع ومستقبل الموارد غير الملموسة بمكوناتها المختلفة هذا لأنها تمثل المحدد الأساس لقيمة المنظمة الحالية والمستقبلية.

واضاف (Stewart) أن الموارد غير الملموسة تتمتع بكونها السلاح الأساس للمنظمات في عالم اليوم، لان الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تحافظ على بقاء واستمرارية المنظمة. ويقول المؤلف إن ثلثي المنظمات المدرجة في قائمة المنظمات الثرية في الولايات المتحدة البالغ عددها (500) منظمة في عام (1954) قد اختفت أو لم تتوسع بين عام (1979) وعام (1994). وان عدد الاشخاص المستخدمين في المنظمات العملاقة قد تراجع بنسبة الثلث من (16.2) الى (11.6) مليون عامل. ولقد حل محل هذه المنظمات الضخمة المتداعية منظمات

صغيرة معتمدة على الموارد غير الملموسة أكثر من اعتمادها على الموارد الملموسة (المادية) الأخرى. وفضلاً عن ذلك فإن أهمية الموارد غير الملموسة تكمن في قدرتها على تسجيل براءات الاختراع، وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر رأس المال الفكري الذي عقد في نيويورك في حزيران عام (2000)، وأهم ما قيل في المؤتمر ان شركة (IBM) تستلم أكثر من (بليون دولار) سنوياً كعائد لبراءات الاختراع، كما ان (94%) من إجمالي القيمة السوقية لشركة (Microsoft) البالغة (119) بليون دولار تعتمد على الموارد غير الملموسة للشركة (نجم، 2010: 432).

٥ - ضرورات قياس الموارد غير الملموسة

اصبح لقياس الموارد غير الملموسة أهمية كبيرة، لذلك بدأت المنظمات تطور مقاييس لقياسها من اجل اقناع الادارة والمالكين لاستخدامها في حساب قيمة المعرفة والتعبير عنها في صورة كمية، إذ اصبح هذا الامر مهم جداً. ولقد اوضحت (Roose) وزملائها أن أهمية الموارد غير الملموسة تنبثق من حقيقة مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله ببطاء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة، ولكن على الرغم من هذا التبدل، إلا إن الكثير من المديرين مازال يعمل على وفق افتراضات النموذج الصناعي. وان تلك الافتراضات قد تجسدت في التفسيرات المستندة الى الموارد الملموسة ودورها في التحويل المادي للمدخلات الى مخرجات تامة الصنع بقيمة اكبر من اجل الثروة، متناسين تماماً دور الموارد المعرفية في تحقق ذلك. (العززي، 2009: 274).

اشار (Liebowitz & Suen, 2000: 157) الى ان أهمية قياس الموارد غير الملموسة تأتي من الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لأقناع الادارة والمالكين بمسوغات الاهتمام بها والانفاق عليها. واما (Chen et al., 1999:159)، فقد اكد على أهمية الموارد غير الملموسة بصورة كبيرة من خلال ماياتي:

- أ - ضرورة قياس قيمة المنظمة وادائها بصورة دقيقة ومتكاملة ولا سيما في مجتمعات تتعاطم فيها المعرفة حيث تشكل المعرفة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج ومن قيمة المنظمة.
- ب - عدم مقدرة الاساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الموارد الملموسة من واقع السجلات التاريخية للمنظمات على قياس وتقدير قيمة الموارد غير الملموسة لها، والتي تشكل جزءاً كبيراً من مواردها، مع العلم ان الاساليب المحاسبية التقليدية لا تولي عناية كبيرة بأهمية الموارد غير الملموسة للمنظمات.
- ت - إن النماذج الحديثة الموجودة للموارد غير الملموسة قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الاساليب المحاسبية التقليدية. فعلى سبيل المثال قياس رأس المال البشري، والابتكار، رضا الزبون وغيرها إذ أن هذه النماذج تزود المنظمات بادوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لاداء المنظمة وقيمتها.
- ث - تركز الاساليب الحديثة لقياس الموارد غير الملموسة على قياس قيمة المنظمات اعتماداً على الحاضر والمستقبل، بينما تركز الاساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.
- ج - تركز الاساليب المحاسبية التقليدية على الحقائق المادية فقط، وتركز على الكميات، بينما مقاييس الموارد غير الملموسة تعتمد على الحقائق غير المادية وتركز على النوعية، فضلاً عن ان الاساليب المحاسبية التقليدية تعكس نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الحقيقية، بينما تركز مقاييس الموارد غير الملموسة على خلق القيمة.

ح - يلاحظ أن الاساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، ولذلك يتم استخدام مقاييس الموارد غير الملموسة كأداة تكميلية تساعد الإدارة على ادارته، إذ تجري عملية القياس بالاعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف فيه في ضوء عملية المقارنة المرجعية له.

لقد طرح كل من (المفرجي، وصالح، 2003: 95) عدة دوافع لقياس الموارد غير الملموسة. هي:

- أ - يكشف قياس الموارد غير الملموسة عن خصائص العاملين في المنظمة، ويحدد ذوي القدرات الابداعية والتميزة منهم، ويعد اداة تتيح للمديرين اكتشاف وتقييم مصدر ثمين للمنظمة يمثل قدرة تنافسية لها، الا وهي الموارد غير الملموسة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.
- بأ - يقدم مقاييس موضوعية وكمية للسلوك وبما يساعد المديرين على التنبؤ المستقبلي بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري ويكيفية بالشكل الذي يخدم مصلحة المنظمة ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها، لضمان نموها وبقائها في عالم المنافسة.
- تأ - تعد اداة من ادوات المحافظة على الموارد غير الملموسة، لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في الإداء، مما يساعد على وضع الخطط والبرامج لتنشيط الإداء وتطوير الكفاءات وحماية الخبرات من التقادم.
- ثأ - يمثل مؤشر لتقديم أداء المنظمة من خلال تحديد مستوى الإداء للسياسات التي تنتهجها مع الموارد غير الملموسة، وبيان مدى امكانية تحقيق المنظمة لاهدافها وتصحيح الانحرافات ان وجدت.

أوضح (March, 2003: 5) ان القياس، ومن ثم الافصاح عن الموارد غير الملموسة قد يوفران معلومات تساعد الإدارة على اتخاذ الكثير من القرارات الرشيدة فيما يتعلق بعدد من النشاطات. وعلى الرغم من تأكيد الباحث على موارد الملكية الفكرية والتي هي جزء من الموارد غير الملموسة، لكن ما اشار اليه يمكن ان يعمم ليشمل الأنشطة المتعلقة بإجمالي الموارد غير الملموسة والمتمثلة بالاتي:

- أ - خفض الكلف: ان معرفة المنظمة بقيمة مواردها غير الملموسة يساعدها في الحصول على المعلومات الكافية واللازمة لاجراء تحليلات الكلفة والمنفعة الناجمة عن الاحتفاظ بتلك الموارد، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة بشأن الإستمرار بالمحافظة، وحماية تلك الموارد او التوقف عن ذلك بالنسبة للموارد التي اصبحت ذات قيمة منخفضة، ولا تضيف أية قيمة للمنظمة، وهذا ما يؤدي الى خفض الكلف التي كانت تنفق لاجل المحافظة على تلك الموارد.
- بأ - الضمان الاضافي: يمكن للمنظمات الانتفاع لاغراض التمويل من الموارد غير الملموسة، مثل براءات الاختراع ووكالات الترخيص التي تملكها. أي يمكن استعمال محفظة متنوعة من الموارد غير الملموسة كضمان اضافي إذ تقبل المصارف في بعض الدول هذه الموارد كضمان لمنح القروض التي تحدد قيمتها على اساس قيمة تلك الموارد. لذا فإن وجود قياس واضح ومناسب للموارد غير الملموسة يعد ضروريا لكي يتسنى للمنظمة والمصارف تنفيذ قرار الاقتراض بضمان هذه الموارد.

- تا - المنازعات القضائية: إن معرفة المنظمة بقيمة مواردها غير الملموسة بما فيها الموارد الفكرية يساعدها على اتخاذ القرارات، فيما يتعلق بالاجراءات القانونية ضد حالات التعدي على حقوقها الفكرية.
- ثا - الاندماج والشراء: يعتمد اتخاذ قرار الاستثمار في شراء منظمة أخرى أو الاندماج معها، الى حد كبير على تحديد قيمة المنظمة المراد الاستثمار فيها، وان قيمة المنظمة في ظل الاقتصاد المعرفي تعتمد على حد كبير على قيمة مواردها غير الملموسة، لذلك يقدم قياس تلك الموارد صورة واضحة ومفصلة عن القيمة الصحيحة للموارد لكلا طرفي الصفقة مما يتيح للادارة اتخاذ القرار المناسب فيما يتعلق بالاندماج أو الشراء.

● تعزيز الإداء التنظيمي والأبعاد الأساسية

١ - مفهوم الإداء وأهميته للمنظمة المعاصرة

يعد الإداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الاعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لإهتمام علماء الادارة. ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعامل المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الادارية، بما فيها الادارة الاستراتيجية. فضلا عن أنه البعد الأكثر اهمية لمختلف منظمات الاعمال، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الإداء، إلا إنه لم يتم التوصل الى اتفاق على تحديد مفهوم محدد له. وعلى الرغم من كل تلك الدراسات يبقى مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية ام الخارجية منها، إذ أن الإداء مفهوم واسع، ومحتويات دراسته وجوانبها متعددة ومتجددة.

لقد اوضح (Hofer, 1983: 99) أن الاختلاف على تحديد مفهوم الإداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الإداء وقياسه، والتي يستخدمها المديرون والمنظمات، فضلا عن تنوع الاهداف والاتجاهات في دراسة الإداء. كما ويعود الاختلاف لتعدد وتتنوع اهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للاداء. بينما اشار (Schermerhor et al, 2000: 26) الى الاداء بأنه النواتج المتحقق من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة ومواردها ويتمثل بامكانية المنظمة من الحصول على اشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيمية الجيدة (نايف، 2007: 80).

ويستند (Miller & Bromiley, 1990: 757) الى منطلقات النظرة المستندة الى الموارد في تعريفها للاداء، ويعد ان الإداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة. ووضح. بينما اشار (Molina et al., 2010: 389) الى ان الإداء يعد الحلقة الاخيرة التي ترغب المنظمة بتحقيقها او انها الغايات التي تسعى المنظمة للوصول اليها بفاعلية وكفاءة. وضمن السياق نفسه، يرى (Collins & Montgomery, 1995: 119) ان مزيج الموارد والقدرات المميزة للمنظمة، هو الذي يحدد مدى كفاءة وفاعلية المنظمة في ادائها. ويرى (Schermerhorn, 1996: 27) بأنه يتحقق الإداء العالي للمنظمة من تفاعل خمسة مكونات رئيسة هي اشراك العاملين، والفرق الموجهه ذاتيا، وادارة الجودة الشاملة، والتعليم التنظيمي، وتكنولوجيا الانتاج المتكامل.

وبعد استعراض الكثير من التعاريف للاداء التنظيمي، يمكن تعريفه من قبل الباحثين لاجراض البحث الحالي (بانه الحصيلة النهائية لكل العمليات والانشطة التي تقوم بها المنظمة، اذ يعكس قدرتها على تحقيق اهدافها بعيدة الأمد المتمثلة بالبقاء والنمو، من خلال التكيف مع عوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، واي تغييرات في البيئة الداخلية اعتمادا على مواردها المتوفرة ولا سيما غير الملموسة المتمثلة برأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها بالشكل الامثل. يرى (Dyer & Singh, 1998:660) أن التركيز على تعزيز مستويات الإداء في المنظمات، يعد من اكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثا من قبل كتاب حقل الادارة بصورة عامة وحقل الاستراتيجية، وإن اهميته في هذا المجال يمكن أن تحدد من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية نظريا (Theoretical)، وتجريبيا (Empirical)، واداريا (Managerial). فمن الناحية النظرية يمثل الإداء مركز الادارة الاستراتيجية، إذ تحتوي المنطقات الادارية جميعها على مضامين ودلالات تختص بالإداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر. ويرجع السبب في ذلك الى ان الإداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الادارة (Venkatraman & Ramanujam, 1986:80). ومن الناحية التجريبية فإن اهمية الإداء تظهر من خلال استخدام اغلب دراسات وبحوث الادارة الاستراتيجية لإختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها (Ginsberg & Venkatraman, 1985:421). واما من الناحية الادارية فانها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل ادارات المنظمات بالإداء ونتائجه، والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الإداء (Hofer, 1983:19).

لقد حدد عدة أسس لاهمية الإداء التنظيمي، من اهمها: (Brown & Laverich, 1994:89)

أ - أنه محور مركزي لتخمين نجاح المنظمة او فشلها في قراراتها وخططها الاستراتيجية.

ب - تواجه دراسة الإداء تحديات كثيرة ولاسيما في الادارة الاستراتيجية إذ تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه على وفق تباين اهداف المنظمات، وطبيعتها واختلاف اهداف الاطراف المرتبطة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها في قياس الإداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

ت - تأتي اهمية الإداء التنظيمي من قدرته على التعبير عن قابلية المنظمة على ايجاد النتائج المقبولة في تحقيق طلبات الجماعات المهتمة بالمنظمة بوصفه يمثل المدى الذي تستطيع فيه ان تتجز مهمة بنجاح أو تحقيق هدفا بتفوق (عبيد، 2000: 56).

ويرى (Tapinos E. et al., 2005: 371) ان اهمية تحديد الإداء التنظيمي للمنظمة يجعل بالامكان الكشف

عن النواحي الاتية:

- أ - توجيه تخصيص الموارد.
- ب - تقييم واإصال التقدم نحو غايات استراتيجية.
- ت - تقييم الاداء الاداري.
- ث - مساعدة المديرين في تشخيص الاداء الجيد.
- ج - يوضح بصراحة المبادلات بين الربح والاستثمار.
- ح - مناقشة انسجام تقسيمات الهيكل في التنفيذ.
- خ - تزويد وسيلة تقديم اهداف مميزة استراتيجية فردية.
- د - التأكيد على مستوى التنسيق بين اجزاء الاعمال والسياسات.

٢ - ابعاد تعزيز الإداء ومؤشراته في قطاع الخدمات العامة

تناول البحث احد المؤسسات الخدمية مهمتها الاساس هي: الرقابة والتفتيش للحفاظ على المال العام من الهدر والعبث والاستعمال غير الصحيح وتقديم الخدمات سواء للوزارات التي تعمل ضمنها او الجهات المستفيدة خارج الوزارة. وفي هذه الفقرة سوف نتناول وبشكل موجز ابعاد وخصائص قطاع الخدمات العامة ومؤشرات تعزيز الإداء التنظيمي إذ إن المؤشرات المعتمدة في قطاع الخدمات العامة تختلف عن تلك المؤشرات الموجودة في قطاع الصناعة، إذ يعد قطاع الخدمات العامة من القطاعات المهمة في الدولة التي تتميز بإسهامها في تقديم الخدمات الاساسية للمستفيدين.

يختلف النشاط العام الذي تمارسه الحكومة عن تلك الانشطة التي يمارسها قطاع الاعمال، إذ يشمل النشاط العام قيام الوحدات الادارية الحكومية، سواء كانت مركزية ام لا مركزية بتأدية خدمات لأفراد المجتمع ككل او لمجموعة معينة من الافراد من دون مقابل، واذا كانت بعض هذه الوحدات الخدمية تقدم خدماتها مقابل رسم فإن الإيرادات تؤول للدولة ويكون هدف الرسم تنظيم تادية الخدمة وليس بهدف تحقيق الربح. ومن تلك المؤسسات الخدمية التي تقدم الحاجات الضرورية للمواطن (الصحة، والتعليم، والبلديات.. وغيرها) فضلا عن تلك المؤسسات الخدمية التي تكون مهمتها الاساس المحافظة على المال العام مثل (ديوان الرقابة المالية، وهيئة النزاهة، ومكاتب المفتشين العامين).

لقد افردت الحكومة العراقية لمثل هذه الهيئات والدوائر ذات الطابع الخدمي موازنات مستقلة من اجل تحقيق الاهداف والغايات التي تشكلت من اجلها. ويتميز قطاع الخدمات العامة بالكثير من الخصائص يمكن عرضها بشكل موجز كما يأتي: (السلطان، 1994: 50)؛ (عثمان، 2000: 35).

- أ - ان قطاع الخدمات العامة يهدف الى تقديم خدمة لافراد المجتمع من دون مقابل اي انه غير هادف لتحقيق ربح من وراء تلك الخدمة وانما يؤديها لتحقيق واجبات اجتماعية، واقتصادية، ورقابية.
- ب - لا يمكن قياس مخرجات القطاع الخدمي بشكل دقيق ولا توجد معايير ثابتة لقياس الإداء بل يأخذ الاجتهاد الشخصي دورا كبيرا في هذا المجال ومن ثم يخضع لاساليب القياس النوعي المباشر بل يجب استخدام اكثر من مؤشرا لاداء قياسها وبما يتناسب وطبيعة الخدمة.
- ت - قد تاخذ الخدمات العامة طابعا اجتماعياً (تعليم، أو صحة، أو بلديات.. وغيرها)، وقد تاخذ طابعا اقتصادياً (كهرباء، مياه... وغيرها)، وقد تاخذ طابعا رقابياً (تفتيشي، وتدقيق،.. وغيرها).
- ث - ان تحسين حجم وجودة الخدمات العامة تسهم إسهاما فاعلاً في زيادة مستوى الرضا الاقتصادي لافراد المجتمع.

ج - وعندما ترغب المنظمة في قطاع الخدمات التميز في اداءها وتعزيز ذلك الإداء، يجب عليها ان تقدم ما يساعد على تحقيق غاياتها، إذ لا يكفي ان تقوم بالوظائف التقليدية، وبموارد بشرية كالتي هي موجودة في بقية المنظمات، بل يجب عليها توافر المقومات والمتطلبات التي تساعد وتسهم في تعزيز جوانب المنظمة جميعا. ويشير (السلمي، 2002: 25) الى بعض المتطلبات الرئيسية التي تسهم في تعزيز الإداء التنظيمي وتفوق المنظمة واستمرارها، وهي كالآتي:

- أ - بناء هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الإداء التنظيمي قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كما تراعي تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية.
- بأ - نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بين القواعد والاليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتمييزها وتوجيه ادائها كما يتضمن قواعد والاليات التقويمية للإداء، وأسس تعويض العاملين على وفق نتائج الإداء.
- تأ - نظام لإدارة الإداء التنظيمي يتضمن قواعد والاليات تحديد الاعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة وأساس تخطيط الإداء المستهدف وتحديد معدلات ومستويات وقواعد توجيه ومتابعة الإداء وتقويم النتائج والانجازات.

ومن خلال ما تقدم يمكن الإشارة الى ان مؤشرات وابعاد الإداء وامكانية تحسينه، والعمل على تعزيزه في قطاع الخدمات العامة مختلفة. وتعتمد على وجهات النظر من قبل المتخصصين والمهتمين في هذا المجال. ولقد قدم الكثير منهم مؤشرات كثيرة يمكن الاستناد اليها لتعزيز الأداء التنظيمي ومن ابرزها: (جعلوك وآخرون، 1999: 32)

أ - التركيز على المستفيد من الخدمة: اذ يجب تفهم قيم العمل في الحاضر، والمستقبل، وتأثيرها في توجهات المنظمة في الاستراتيجيات والنشاطات.

- بأ - تحسين كفاءة العمل: لتحسين كفاءة العمل يجب تحسين الانظمة ومجمل عمليات المنظمة.
- تأ - مشاركة العاملين: يفضل مشاركة العاملين في رسم الخطط والاهداف لزيادة ولائهم للمنظمة.
- تأ - دور القائد: يسهم القائد الاعلى للمنظمة بسلوكيات تؤمن الدعم البيئي للمنظمة لتحقيق الاهداف الرئيسية من خلال تعزيز الإداء.

- جأ - وضوح التوجهات: تركز المنظمة على مسارها المخطط له سابقا واهدافها واجبة التنفيذ.
- جأ - انظمة التفكير: يجب على العاملين جميعهم ان ينشطوا في نظام يعمل على تحسين المخرجات من خلال التفوق في الإداء.
- جأ - الكفاءة في استخدام البيانات والمعلومات: يجب استعمال المعلومات والبيانات والمعرفة لتحسين اتخاذ القرارات التي تسهم في تعزيز الإداء.
- دأ - المسؤولية الاجتماعية: التزام اخلاقي بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله المنظمة الى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، بحيث يعزز ذلك مكانتها في اذهان المستفيدين بشكل عام، وينعكس هذا بدوره على نجاحها وتحسين ادائها المستقبلي.

وفي هذا البحث وبناءً على حصيلة اطلاعات الباحث وتفحصه للكثير من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي وجد ان التركيز والاهتمام قد انصبَّ على اربعة ابعاد لتعزيز الإداء التنظيمي هي: (تحسين كفاءة العمل، وتطوير المقدرات الجوهرية، والتركيز على المستفيد، وزيادة مشاعر رضا العاملين)، والتي سوف يتم توضيحها بشكل مقتضب في الآتي:

- أ - تحسين كفاءة العمل: تعني الكفاءة مفاهيماً مختلفة للأشخاص المختلفين، فهي للبعض تعني الربح أو العائد على الاستثمار، وتعني للبعض الآخر قدرة المنظمة على تحقيق رضا الاعضاء. كما تعني للآخرين القدرة على التكيف المستمر مع البيئة والبقاء فيها، ويشير فريق آخر على الكفاءة بوصفها تمثل الاستخدام الكفاء

للموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والمالية، والزمن). فالكفاءة هدف بعيد الأمد يساعد المنظمة على فهم واستيعاب اهداف متعددة في الربح، والانتاجية، ورضا الاشخاص، والمسؤولية الاجتماعية، والابداع وغيرها من الاهداف مما يساعد على نجاح المنظمة وبقائها. ولقياس كفاءة العمل توجد مؤشرات كثيرة منها تخفيض الكلف الذي يمكن ان يتحقق من خلال وسائل متعددة، مثل زيادة حجم العمليات التشغيلية غير المباشرة، وتركيز الجهود نحو المستفيدين الحاليين. (العاني، 2008: 196). كما يعد مؤشر زيادة رضا العاملين من المؤشرات غير المباشرة لتحسين كفاءة العمل، والذي يؤدي الى زيادة ولائهم لها. فالمنظمة التي تطمح ان تكون كفوءة لا بد ان تركز الجزء الاكبر من اهتماماتها لخلق قناعة لدى اعضائها بالأهداف المحددة مما يحقق التوازن للفرد والجماعة. والمنظمة ومن خلال ذلك تتوافر اسباب البقاء والنمو، وكلما زاد رضا الاشخاص ازداد اسهامهم نحو تحسين كفاءة العمل (العنزي، 1990: 150).

بأ - تطوير المقدرات الجوهرية: حدد الباحثون والمتخصصون الكثير من المفاهيم للمقدرات الجوهرية، اذ عرفها (Macmillan et al., 2000: 22) بأنها البراعة في ادارة الانظمة الفرعية للمنظمة من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في واحد أو اكثر من الانشطة وادارة الروابط بين تلك الانشطة. بينما (Coyne et al., 2004: 3) عرفها بأنها مجموعة من المهارات والمعرفة المكتملة الموجودة في الطريق، التي تؤدي الى قدرة تنفيذ لواحدة أو اكثر من العمليات الحرجة للوصول الى معايير المواصفات العالمية. واما (Hamel et al., 1994: 113) فقد اوضح ان المقدرات الجوهرية هي المهارات التخصصية والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق اعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمستفيدين. في حين عرفها (Jones, 2010: 34) بانها تتمثل بالمهارات والقدرات التي تتعلق بانشطة خلق القيمة مثل التصنيع والبحث والتطوير والتغير والتعلم التنظيمي والتكنولوجيا الجديدة. اوضح (Daft, 2010: 106) انها عمل شيء معين بصورة افضل مقارنة بالمنافسين، وقد تكون المقدرات الجوهرية في مجال البحث والتطوير او خدمة العملاء. ويمكن تطوير المقدرات الجوهرية من خلال قابليات الحصول على الموارد، وتخصيصات المنظمة، وستراتيجيات المنظمة.

تأ - التركيز على المستفيد من الخدمة: يتناول البحث الحالي منظمة خدمية (رقابية وتقنيشية) هي مكاتب المفتشين العاميين تجاه الكثير من المستفيدين سواء داخل المكتب أو خارجه ويطلق على هؤلاء المستفيدين مصطلح (اصحاب المصالح) وهم جميع الافراد والجماعات والمنظمات التي لها مصلحة مباشرة او غير مباشرة في نشاط تلك المكاتب. ويذهب ابعده من ذلك ليشمل مواطني البلد أو حتى مواطني الدول الخارجية التي لديها نشاط داخل العراق من خلال عقود شركاتهم للوزارات العراقية. ولقد ازداد الاهتمام بمفهوم ادارة المصالح في القطاع العام والتركيز عليه، وتجسد ذلك بتزايد اهتمامات المنظمات والهيئات الحكومية لتوقعات اصحاب المصالح. واصبح من الضروري تحقيق استجابة اعظم وشفافية اكبر وافصاح أوسع عند التعامل مع المستفيدين. ولذا يعد المستفيدون في عالم اليوم قوة جبارة تبذل المنظمات قصارى جهودها لارضاءهم والحصول على ولائهم (Froman, 1999: 198). وان تجعل المستفيدين في مقدمة الجهات التي وجدت المنظمة من اجل خدمتها اليوم، يضع المستفيدون منظمات الاعمال امام اختيار لطبيعة مستفيديها واساليب

تلبية مثل هذه المتطلبات. وقد اشارت الكثير من الدراسات والبحوث الى أن التركيز وخدمة المستفيدين من خلال الخدمات المقدمة لهم تأتي في المرتبة الاولى من حيث نجاح المنظمة وتحقيق اهدافها وتعزيز اداؤها التنظيمي. ويعتمد ذلك على قدرة المنظمة على ادارة المستفيدين السليمة وتنمية العلاقة معهم من خلال بناء قاعدة معلومات وبيانات واضحة ودقيقة.

ثا - زيادة مشاعر رضا العاملين: استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على اهتمام الباحثين والمهتمين منذ بداية مطلع القرن العشرين، عندما ركزت المدرسة الانسانية على العلاقات التفاعلية ورفع الروح المعنوية وتحسين بيئة العمل من خلال منح الحوافز وتقليل الاعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب). وهذا يتطلب من المديرين في اي مستوى اداري، توجيه واثارة الافراد باداء المهمات. فالإداء الاعلى للمرووسين هو اهم فارق بين المنظمة الهامشية والفاعلة، ولغرض اداء هذه المهمة يتطلب من المدير تفهم سلوك العاملين وكيفية ادارة هذا السلوك من اجل زيادة رضا العاملين وزيادة انتاجيتهم. وتشير الدراسات المعاصرة الى ان كلا من الرضا الوظيفي والإداء يرتبط بالمكافآت، اذ يزداد رضا مشاعر المرووسين ذوي الإداء العالي كلما اتسمت مكافاة اداؤهم بالوضوح والعينية بينما ينخفض رضاهم بعكس ذلك. ولقد اوضح (العنزي، 2008: 2) أن الاهتمام بالرضا الوظيفي كان متباطئاً بعض الشيء في بداية منتصف الثلاثينيات من القرن العشرين، ثم تطور وبشكل كبير في اثناء الحرب العالمية الثانية، وازداد هذا التطور سطوعاً بمطلع الخمسينيات، بحيث اخذ يتوجه الباحثون في اختيارهم لموضوع الرضا الوظيفي بشكل مختلف عن الاتجاهات نحو العمل، وذلك بحكم تنامي الفهم به، ليطلق على تلك المرحلة بالذهبية في علم الادارة، لأنها صبت بشكل جوهري فيما يتعلق باننتاجية الفرد وسعادته، ولقد اشرت الحقائق البحثية، وبشكل مثير للدهشة ان الباحثين الاوائل لم يكونوا مرتبكين في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي فحسب، بل ايضا كانوا يخلطون بينه وبين الروح المعنوية (Employees Morale). وان زيادة مشاعر رضا العاملين يتحقق ببعض العوامل مثل (الرواتب التي توازي الجهد المبذول، والمكافآت العادلة، وتوافر بيئة عمل مناسبة، وملائمة العاملين للوظيفة التي تتسجم مع قدراتهم ومؤهلاتهم، ومشاركة العاملين في تخطيط ووضع الاهداف، والتدريب الذي يسهم في تطوير العاملين ويمكنهم من الإداء العالي). ومن ثم ينعكس ذلك ايجابياً على المنظمة من خلال انخفاض دوران العمل، وتقليل ظاهرة التغيب. ويميل الافراد من ذوي الاداء العالي، بوجه خاص، نحو ارتفاع الدوران المذكور اذا انخفض رضاهم الوظيفي، بسبب قدرتهم على ايجاد فرص بديلة اخرى لعملهم.

ثالثاً: عرض نتائج البحث الميداني وتحليلها وتفسيرها

يركز هذا البحث على اختبار فرضية الانحدار والارتباط بين متغيري البحث الأساسية، (الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري، وتعزيز الأداء التنظيمي). إذ جرى استخدام معامل ارتباط سبيرمان، وكذلك الاختبار (t) لاختبار معامل الارتباط بين المتغيرات، واستخدم أنموذج الانحدار الخطي البسيط

اللامعلمي في محاولة لبيان تأثير العلاقة بين الموارد غير الملموسة في تعزيز الأداء التنظيمي لمكاتب المفتشين العاملين في العراق، إذ كانت النتائج كما يأتي:

لقد أفادت الفرضية الأولى صراحة " يتعزز أداء مكاتب المفتشين العاملين بقوته، من خلال القياس المناسب لقدرات الموارد غير الملموسة". وقد اختبرت هذه الفرضية بالارتباط والانحدار، وجاءت النتائج كما يعكسها الجدول (31) وجاءت النتيجة لتعكس إثبات هذه الفرضية إذ بلغ معامل الارتباط (0.75)، وهي قيمة موجبة ودالة عند مستوى معنوية (0.01) إذ كانت قيمة (t) المحسوبة (6.99) مقابل (2.36). وهي (t) الجدولية. وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرات (الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري، وتعزيز الأداء التنظيمي للمكتب). والجدول (9) يعرض النتائج بشكل مبسط.

جدول (9) علاقة الارتباط بين الموارد غير الملموسة وتعزيز الأداء التنظيمي

المتغيرات المقاسة	r	t-test	الدلالة
(والموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري)	0.75	6.99	دال معنويًا

لقد كانت قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (114 = 1.98)، وأن قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (114 = 2.36) .
وأما على مستوى قياس الانحدار للفرضية الأولى فكانت النتائج كما يعكسها الجدول (10).

جدول (10) تأثير الموارد غير الملموسة في تعزيز الأداء التنظيمي

المتغير التفسيري	المتغير الاستجابي	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة معامل الارتباط المتعدد	قيمة (F) المسحوبة	الدلالة
الموارد غير الملموسة	تعزيز أداء المكتب	0.53	0.55	0.56	0.75	48.99	وجود تأثير

يتبين من نتائج الانحدار المتعدد التأثير للمتغير التفسيري المتمثل ب(الموارد غير الملموسة) في تعزيز أداء مكتب المفتش العام، إذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (48.99)، وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (3, 114)، وبالقيمة 3.95. وهذا يعني أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية (للموارد غير الملموسة) في تعزيز أداء المكتب وكذلك نلاحظ أن قيمة بيتا ذات إشارة موجبة وهذا يعني ان التأثير ايجابي، وقد بلغت قيمة التحديد (0.56)، وهذا يعني عند تغير وحدة واحدة في (الموارد غير الملموسة) سوف يكون هناك تغير (تذبذب) في تعزيز أداء المكتب بنسبة (56%). ومن خلال النتائج المذكورة آنفاً نستنتج ان (الموارد غير الملموسة) تؤثر تأثيراً ايجابياً في تعزيز أداء المكتب، وسوف يتعزز أداء مكاتب المفتشين العاملين عبر تحسين كفاءة العمل، وتطوير المقدرات الجوهرية، والتركيز على المستفيد، وزيادة مشاعر العاملين. وبخصوص مدى أسهام قياس قدرات

الموارد غير الملموسة في مكاتب المفتشين العامين امتلاك رأس مال بشري، ووجود رأس مال تنظيمي، وتطوير رأس مال اجتماعي- في تعزيز أدائها نحو الأحسن). و اختبرت علاقات الارتباط والانحدار، وقد جاءت النتائج كما ظهرت في الجدول (11).

جدول (11) علاقات الارتباط بين مكونات الموارد غير الملموسة وتعزيز أداء مكتب المفتش العام

المتغير المستقل	r	t-test	الدلالة
رأس المال البشري	0.63	8.66	دال
رأس المال التنظيمي	0.62	48.4	دال
رأس المال الاجتماعي	0.51	6.33	دال
الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري	0.72	811.0	دال

لقد كانت قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (114 = 1.98)، وان قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (114 = 2.36). ولقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين رأس المال البشري وتعزيز أداء المكتب (0.63)، وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.66)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.36). وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال البشري وتعزيز أداء المكتب. وفي حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين رأس المال التنظيمي وتعزيز أداء المكتب (0.62)، وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.44)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.36). وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال التنظيمي وتعزيز أداء المكتب.

بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين رأس المال الاجتماعي وتعزيز أداء المكتب (0.51)، وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.33)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.36). وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين رأس المال الاجتماعي وتعزيز أداء المكتب. وبلغت قيمة معامل الارتباط بين الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري وتعزيز أداء المكتب (0.72)، وهي قيمة موجبة ودالة إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.08)، وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.36). وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري وتعزيز أداء المكتب.

وأما على مستوى قياس الانحدار للفرضية السابقة فكانت النتائج كما يعكسها الجدول (12).

جدول (12) اثر العلاقة بين الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري ومكوناته في تعزيز أداء مكتب المفتش العام

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
رأس المال البشري	تعزيز أداء المكتب	2.07	0.47	0.40	77.29	وجود تأثير
		1.96	0.51	0.39	75.55	وجود تأثير
		2.41	0.39	0.26	40.76	وجود تأثير
		1.38	0.67	0.51	121.17	وجود تأثير

لقد كانت قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (116، 1 = 3.92)، وأن قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.01) ودرجة حرية (116، 1 = 6.85)

- تأثير رأس المال البشري في تعزيز أداء المكتب: يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (77.29)، هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة حرية (116، 1) والبالغة (6.85)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ايجابياً ذا دلالة معنوية لرأس المال البشري في تعزيز أداء المكتب، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.40)، وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة في رأس المال البشري سوف يفسر بمقدار (40%) من تعزيز أداء المكتب، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.47)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في رأس المال البشري سوف يكون هناك زيادة بمقدار (47%)، في تعزيز أداء المكتب.

- تأثير رأس المال التنظيمي في تعزيز أداء المكتب: يلاحظ بان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (75.55)، هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة حرية (116، 1)، والبالغة (6.85) وهذا يعني أن هناك تأثيراً ايجابياً ذا دلالة معنوية لرأس المال التنظيمي في تعزيز أداء المكتب، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.39)، وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة في رأس المال التنظيمي سوف يفسر بمقدار (39%) من تعزيز أداء المكتب، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.51)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في رأس المال التنظيمي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (51%) في تعزيز أداء المكتب.

- تأثير رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء المكتب: يلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة والبالغة (40.76)، هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة حرية (116، 1) والبالغة (6.85)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً ايجابياً ذا دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء المكتب، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.26)، وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة في رأس المال الاجتماعي سوف يفسر بمقدار (26%) من تعزيز أداء المكتب، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.39)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في رأس المال الاجتماعي سوف يكون هناك زيادة بمقدار (39%)، في تعزيز أداء المكتب.

- تأثير الموارد غير الملموسة في قياس رأس المال الفكري في تعزيز أداء المكتب: يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة والبالغة (121.17)، هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01)، ودرجة حرية

(116، 1) وبالبالغة (6.85)، وهذا يعني أن هناك تأثيراً إيجابياً ذا دلالة معنوية للموارد غير الملموسة في قياس رأس المال الفكري في تعزيز أداء المكتب، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (0.51)، وهذا يعني أن تغيير وحدة واحدة في الموارد غير الملموسة في قياس رأس المال الفكري سوف يفسر بمقدار (51%) من تعزيز أداء المكتب، وقد بلغت قيمة معامل بيتا (0.67)، وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في الموارد غير الملموسة في قياس رأس المال الفكري سوف يكون هناك زيادة بمقدار (67%)، في تعزيز أداء المكتب.

مما تقدم يلاحظ أن المتغير التفسيري (الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري ومحاوره) يؤثر تأثيراً إيجابياً في تعزيز أداء المكتب. وهذا يعني إذا كان هناك قياس لقدرات الموارد غير الملموسة من خلال مدى امتلاك رأس المال البشري، ووجود رأس مال تنظيمي، وتطوير في رأس المال الاجتماعي سوف يعزز أداء مكاتب المفتشين العاملين عبر تحسين كفاءة العمل وتطوير المقدرات الجوهرية والتركيز على المستفيد وزيادة مشاعر رضا العاملين. رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

● خلاصات نظرية وأستنتاجات ميدانية

- ١ - إن مفهوم الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري هما الأكثر شيوعاً واستعمالاً في الفكر الإداري بشكل خاص. وإن الكثير من الباحثين يتعاملون مع هذين المفهومين كمترادفين، ولا يمنع ذلك وجود آخرين يحملون وجهات نظر مختلفة. فمنهم من يعدّ المواد غير الملموسة أشمل من رأس المال الفكري، ومنهم من يعتقد بعكس ذلك، فيمكن القول إن الموارد غير الملموسة أشمل وأوسع من رأس المال الفكري، وعلى الأقل في المرحلة الراهنة في التفكير الإداري الحالي.
- ٢ - عدم الاتفاق على تحديد تصنيف معين لمفهوم الموارد غير الملموسة، وهذا يدل على عدم وجود تصنيف معين يحظى بالقبول من قبل جميع المهتمين والمفكرين، على الرغم من ذلك فإن التصنيف الأكثر قبولاً وشيوعاً هو المكون من (رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي)، والذي تضمنه هذا البحث.
- ٣ - إن مفهوم الموارد غير الملموسة هو مفهوم دائم التجدد، بسبب البيئة سريعة التغيير المحيطة بجميع اجزاء المنظمة، ولذلك فإنها ما تزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور، وهي تعبر عن الموارد غير المادية للمنظمة.
- ٤ - بسبب خصائص الموارد غير الملموسة من حيث ندرتها وقيمتها العالية، وعدم القابلية على تقليدها، يمكن عدّها مورداً إستراتيجياً للمنظمة، يتطلب من الإدارة العليا ان تركز جهودها في تنمية واستثمار وتعظيم عائداتها ومن ثم تعزيز الاداء التنظيمي للمنظمة.
- ٥ - يقاس رأس المال البشري في مكاتب المفتشين العاملين بامتلاك الموظفين للخبرة العملية، وتوافر الإبداع والذكاء الميداني، فضلاً عن تمتعهم بتوليد الأفكار الجديدة والمعرفة المتجددة. ويقاس رأس المال التنظيمي في مكاتب المفتشين العاملين، إذا ما استخدمت المعلومات والخبرات المتوافرة بطريقة ناجحة، ويجري تجسيد

المعرفة المتاحة في الهيكل واللائحة والعمليات، فضلا عن احتواء ثقافة المكتب للآراء والشعائر والطقوس وأساليب العمل الناجحة. ويتبنى رأس المال الاجتماعي في مكاتب المفتشين العاميين أسلوب يعتمد على جعل العاملين فيها شركاء فعليين في المعلومات والتعلم وتطوير الحلول للمشكلات، وكذلك في سيادة حالة المشاركة الجماعية في إزالة معوقات العمل الرقابي والتفتيشي.

- ٦ - ان تحسين كفاءة العمل التفتيشي في مكاتب المفتشين العاميين يأتي من السعي الجاد للمطالبة بتقديم مقترحات لتطوير العمل الخدمي، وتشجيع إبداعات الموظفين الجادة، فضلا عن قبول فكرة الإطراف المساعدة في تقديم الخدمة.
- ٧ - بتحقيق معالم تطوير المقدرات الجوهرية في مكاتب المفتشين العاميين يتحقق للسعي لاستثمار أفكار وقدرات الموظفين واستقطاب ذوي المهارات الفريدة والاحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة. ويمكن تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين في العراق من خلال قياس دقيق للموارد غير الملموسة بحساب رأس المال الفكري للموارد البشرية العاملة فيها.

• توصيات

- 1- اعتماد المقاييس الوصفية لتقييم الموارد غير الملموسة وقياسها المتمثلة بـ(رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال الاجتماعي)، في القطاع الخدمي، تحديدا مكاتب المفتشين العاميين، وذلك بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بأنها غير مادية ولا ملموسة، ومن ثم تكون غير قابلة للقياس المباشر، لأنها غير متوافقة مع بنود المعاملات المالية والمحاسبية اليومية التي يتم تضمينها في التقارير المالية والمحاسبية. وهنا يثبت الباحثين بعض التوصيات في هذا الخصوص، ومن بينها:
- أ - تعليم الإداريين على مختلف المستويات في مكاتب المفتشين العاميين على أهمية المشاركة في إدارة وقياس الموارد غير الملموسة وربطها بعوامل النجاح للمكاتب المذكورة آنفاً للمرحلة الراهنة وذلك من خلال وضع برامج تدريبية متطورة بالاستفادة من خبرات الاستشاريين في هيئة النزاهة وديوان الرقابة المالية والجامعات المتمثلة بكليات الإدارة والاقتصاد ومعاهدها.
- ب - تنمية أنشطة البحث والتطوير في مكاتب المفتشين العاميين باستحداث وحدات في البحث الاجتماعي والنفسية بهدف دراسة الشخصيات العراقية وإزالة حالات الغموض في معالجة الأداء لقياس الموارد البشرية المتفوقة، فضلا عن الاستفادة من الأفكار والابتكارات الجديدة التي تطرح من قبل الموظفين الرياديين وصناع المعرفة بما يخدم نقل خبرات الموظفين وجعلها مقدرات فكرية متطورة.
- ت - إجراء محاولات بسيطة لقياس الموارد غير الملموسة في مكاتب المفتشين العاميين ووضع أرقام تفيد لأغراض القياس ولاسيما بما يتعلق بقياس العائد على الاستثمار من التدريب بحيث يتم قياس النتائج المتحققة من التدريب في ضوء الكلف والموارد التي تصرف عليه وذلك وصولا لمعرفة مقدار القيمة الحقيقية التي يضيفها نشاط التدريب الذي يحضى بتخصيصات مالية عالية

المصادر

المصادر العربية

أولاً: الكتب

- 1- جلعوك، محمد علي عارف، (1999)، "القادة: هل يولدون.. أم يصنعون" ، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، لبنان.
- 2 - عثمان، سعيد عبد العزيز، (2000)، "قرارات في اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة: دراسة نظرية- تطبيقية"، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 3 - العنزي، سعد علي حمود، وصالح، احمد علي، (2009)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- 4 - المفرجي، عادل حرموش، وصالح، احمد علي، (2003)، "رأس المال الفكري: طرق قياس واساليب المحافظة عليه"، المنظم العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- 5 - نجم، عبود نجم، (2010)، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت" ، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن.
- 6 - نجم، عبود نجم، (2010)، "إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس"، دار اليازوري، عمان الأردن

ثانياً: الدوريات والبحوث

1. السلطان، سلطان بن محمد (1994)، "المقومات الأساسية لفعاليات تطبيق معايير المراجعة الحكومية الشاملة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (47)، الرياض، السعودية.
2. العنزي، سعد علي حمود، (2001)، "رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد (25)، بغداد.
3. العنزي، سعد علي حمود، (2008)، "بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي" ، مجلة العلوم والاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد 14، أيلول، العدد 51.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح

1. العاني، أريج سعيد خليل، (2008)، "تقييم دورة ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي، أطروحة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
2. عبيد، نغم حسين نعمة، (2000)، "اثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة الى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
3. العنزي، سعد علي حمود، (1990)، "العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات" ، دراسة تطبيقية لعينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.

Books:

1. Bowman, Cliff K., (1999), "The Essence of Strategic Management", Prentice Hall- Inc, New York.
2. Broking, A. (1996), "Intellectual Capital", London: International Thomson Business Press.
3. Edvinson, L., and M.S. Malone, (1997), "Intellectual Capital Realizing Your Company True Value by Finding its Hidden Roots", New York: Harvor Business.
4. Jones R. Gareth, (2010), "Organizational Theory, Design, and Change", Sixth Edition Pearson Prentice Hall.

5. Hamel & Heene, (1994), "Competence Based Competition", Johnwiley and Sons, New York.
6. Hitt, M., and Hoskisson, R., (2001), "Strategic Management Competitiveness and Globalization", 4th ed., South College pub., United Kingdom.
7. Hofer, C., (1983), "Rova: Anew Measure for Assessing Organizational Performance", Strategic Management.
8. Johnson, G. and Scholes, K. (1993), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 3rd ed., Prentice-Hall, New York.
9. Lev, B. (2001), "Intangibles- Management, Measurement and Reporting", Washington, D.C: Brookings Institution Press.
10. Martinet A. C., Thietart A.R., (2001), "Strategies- actualities et", Futures de Recherche, Raibert, Paris.
11. Daft L., Richard, (2010), "Understanding the Theory and Design of Organization", Tenth Edition, South- Western U.S.A.
12. Roos, J. Roos, G., Dragonetti, N., Edvinsson, L. (1997), "Intellectual Capital: Navigating the New Business Landscape", London: Macmillan Press ltd.
13. Schermerhorn, J., (1996), "Management and Organizational Behavior Essentials", John Wiely and Sons, New York.
14. Stahle, P., Gronroos, M., (2000), "Dynamic Intellectual Capital: Knowledge Management in Theory and Practice", Wsoy, Helsinki.
15. Yogesh, M., (1998), "What is the Definition of Knowledge Management", Forbes.

Journal Periodical Thesis:

1. Brown, D.M., & Laverick, S., (1994), "Measuring Corporate Performance", Long Range Planning, Vol.27, No. 4.
2. Collins & Montgomrey, (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", Harvard Business Review.
3. Conner, K.R., (1991), "A historical Comparison of Resource- Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial- Organization Economics: do we have anew Theory of the Firm", Journal of Management, Vol. 17, No. 1.
4. Frooman Heff, (1999), "Stakeholder Influence Strategies Academy of Management Review", Vol.24, No. 2, April.
5. Guthrie, J. Petty, R. (2000), "Intellectual Capital Literature", Review Capital, Vol. 1, No. 2.
6. Hanson, M.T. & Nohria N., (1999), "What's your Strategy for Managing Knowledge", Harvard Business Review, March- April, Vol.77, No. 3.
7. Liebowitz, J. & Suen, C. (2000), "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1.
8. March, J. G. & Sharpia, Z. (2003), "Managerial Perspective son Risk and Risk Taking", Harvard Business Review, Vol.33, No.11.
9. Miller, Kent & Bromiley, Philip, (1990), "Strategic Risk and Corporate Performance: an Analysis of Alternative Risk Measures", Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 9.

10. Molina, C. & Callahan, J., (2010), "Fostering Organizational Performance", The Role of Journal of Management Development, Vol. 29, No.1.
11. Tapinos E., Dyson R., Medow S., (2005), "The Impact of Performance Measurement in Strategic Planning", International Journal of Productivity and Performance Management Vol.54, No.5.
12. Venkatraman, N., & Ramanujam, W., (1986), "Measurement of Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches", Academy of Management Review, Vol.11, No.4.
13. Yi- Chun H. & Yen-hun Jim Wu and Kaohsiung Taiwan, (2010), "Intellectual Capital and Knowledge Productivity the Taiwan Biotech Industry", Management Decision Vol. 48, No.4., PP. 580- 599.
14. Youndt, M.A., Snell, S.A. Dean, J.W., Lepak, D.P. (1996), "Humen Resource Management, Manufacturing Strategy and Firm Performance", Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 2, August.

Internet Resources:

١. السلمي، علي، (2002)، "إدارة التمييز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، مكتبة الدار الجديد، الموقع الإلكتروني، الجمعية العربية للإدارة.

<http://www.tazfonetorg.il/kehil.Bostarokom/nazon.doc>.

www.Arab.ma.org/es/salmi_online.salmionline.Htm

المتفرقة

1. Chen, Chaomei & Davies John, (1999), "Integrating Spatial, Semantic, and Social Structures for Knowledge Management", Proceeding of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences.

(الاستبانة)

المعلومات العامة

أولاً: بيانات خاصة بالمستجيب

- العنوان الوظيفي :
- المنصب الحالي :
- الحالة الاجتماعية متزوج أعزب
- مدة الخدمة بالوظيفة الحالية
- العمر:
- التحصيل الدراسي () دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالٍ () بكالوريوس () دبلوم () أعداديه ()
- الجنس ذكر أنثى

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1. الموارد غير الملموسة بقياس رأس المال الفكري

أ. رأس المال البشري

ت	الفقرات	عالٍ جداً	عالٍ	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
1	يملك الموظفون مهارات في مجال العمل					
2	يستقطب المكتب أفضل الموظفين في الرقابة والتفتيش والتدقيق					
3	مستوى إبداع الموظفين ذكائهم وأدائهم					
4	يملك الموظفون خبرة في الوظائف المناطة إليهم					
5	يتمتع الموظفون بأفكار جديدة ومعرفة متجددة					

ب. رأس المال التنظيمي

ت	الفقرات	عالٍ جداً	عالٍ	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
6	استخدام مكتبكم المعلومات والخبرات بطريقة ناجحة لخيرها كمعرفة تنظيمية					
7	المعرفة التنظيمية مبنية ضمن تعليمات وقواعد بيانات					
8	ثقافة المكتب من أفكار وممارسات وشعائر تحتوي على آراء قيمة، وأساليب لعمل الأشياء الناجحة					
9	اغلب المعرفة والمعلومات الموجودة في المكتب مجسدة في هياكل، وأنظمة، وعمليات					
10	مرونة رأس المال الفكري للمكتب لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي يواجهها					

ج. رأس المال الاجتماعي

ت	الفقرات	عالٍ جداً	عالٍ	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
11	تسود حالة المشاركة الجماعية في حل المشكلات في المكتب					
12	مشاركة المكتب موظفيه بالمعلومات والتعلم من بعضهم بعضاً					
13	تفاعل الموظفين وتبادل الآراء مع الآخرين من مختلف الدوائر والأقسام في الوزارة					
14	الموظفون بالمكتب شركاء حقيقيون مع مختلف المديرين والجهات المستفيدة من خدماته في تطوير الحلول للمشكلات التي تواجههم يومياً					
15	ميل الموظفون لتطبيق معرفتهم على مختلف المشكلات التي تتأني من الوزارة ويحولونها الى فرص تخدم جهات أخرى فيها					

2. تعزيز أداء المكتب

أ. تحسين كفاءة العمل

ت	الفقرات	عالٍ جداً	عالٍ	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
16	استخدام الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية بشكل اقتصادي					
17	مطالبة الإدارة العليا بمقترحات تطوير العمل التفتيشي، وتحسين الخدمة					
18	تشجيع إبداعات الموظفين، والنظر الى تقديم الأجود في العمل للجهات المستفيدة					
19	تشخيص مشكلات العمل بدقة، وتقديم الحلول الناجحة، وقبول فكرة الطرف الآخر					

ب. تطوير المقدرات الجوهرية

ت	الفقرات	عالٍ جداً	عالٍ	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
20	السعي لصياغة إستراتيجية موارد بشرية متطورة تعنى بالإبداع والاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة					
21	السعي لاستثمار قابليات العاملين والاستفادة من أفكارهم وأدائهم المتميز					
22	استقطاب الموظفين ذوي المهارات الفريدة والاحتفاظ بهم لاطول مدة ممكنة					
23	المعرفة التامة بالقدرات الظاهرة والضمنية للموظفين، وإمكانية تحديد فرص استثمارها بدقة					

ج. التركيز على المستفيد

ت	الفقرات	عالٍ جداً	عالٍ	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
24	وجود تخصيصات مالية مناسبة في الموازنة للتدريب وأجراء البحوث التي تتفهم احتياجات الجهات المستفيدة من الخدمة					
25	تعزيز مبدأ إضافة القيمة العالية للزبون المستفيد بمعالجة طلباته من خلال تقديم أفضل خدمة متنوعة له					
26	توجه الخيارات الإستراتيجية بجعل القرارات تعتمد في جوهرها على رغبات الجهات المستفيدة وحاجاتها وتوقعاتها					
27	السعي عادة لتلبية طلبات الزبائن بشكل يفوق مستوى توقعاته					

د. زيادة مشاعر رضا العاملين

ت	الفقرات	عالٍ جداً	عالٍ	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
28	الرضا عن العمل والدفاع عن السمعة الطيبة وتحقيق المتعة والاحتواء الوظيفي					
29	الشعور بالرضا عن ظروف العمل الحالية					
30	أحساس العاملين بأن عملهم يشبع حاجاتهم الإنسانية					