

اثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لآراء عينتا من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

م.د. عبد الستار سالم عوض / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كركوك

م.م. منصور سلمان

م.م. ثابت علي صالح

تاريخ التقديم: 2018/3/26

تاريخ القبول: 2018/5/8

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري، لأن توظيف ممارسة إدارة أداء العاملين قد يكتسب العاملين المهارات والمعارف وتحسين أدائهم وانعكاس ذلك على بناء رأس مال فكري في المنظمة المبحوثة، وخصوصاً وأن البعد المستقل والمتمثل بإدارة أداء العاملين من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام واسع في عالم الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، في حين مثل البعد المعتمد رأس المال الفكري والتي تمثلت بإحدى الممارسات المهمة لإدارة الموارد البشرية في زيادة معارفهم. ولتحقيق هدف البحث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إذ وزعت على عينة قوامها (46) رئيس قسم في جامعة كركوك. ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (SPSS.24) تبين وجود علاقة ارتباط واثر معنوية لإدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة، عليه يفترض بالمنظمة المبحوثة العمل على تعزيز ابعاد ادارة اداء العاملين المتوفرة لديها من خلال دعمها احتياجاتهم، فضلاً تحسين الخبرات والكفاءات اللازمة لإدامة ولاستثمار والاحتفاظ بالموارد البشرية وبما يرفع من مستوى أداء المنظمة المبحوثة.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ اثر إدارة أداء العاملين, رأس المال الفكري.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 107 المجلد 24

الصفحات 182-197



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

المقدمة

لم تعد المنظمات المعاصرة تعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية ورؤوس أموال نقدية في عصر تتميز فيه المنظمات بالأصول المعرفية غير الملموسة التي تمثل المورد الأثمن لهذا العصر، وتسعى المنظمات جاهدة إلى الاهتمام أكثر بالموجودات غير الملموسة تضمن لها التفوق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ومن هنا على المنظمات المعاصرة أن تعمل وبشكل مستمر للاحتفاظ بالموارد البشرية التي تمتلك ناصية العلم والمعرفة والتي تمثل مصدر الابتكار للنتائج الفكرية والمنتجات. لذا على المنظمات ان تعتمد ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية تهدف إلى المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والعمل على رفع مستويات الأداء وتطوير قدرات وقابليات العاملين بالمستوى المرغوب والمتوقع. 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 كركوك.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

لازالت المنظمات على نحو عام، وجامعة كركوك على نحو خاص 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، من أجل ذلك تطلبت الحاجة اعتماد المنظمة المبحوثة على مدخل بناء القيمة*1 الذي يوفر عائدات ومزايا متعددة لها، وهنا يكمن الجدل الفكري في توظيف واستثمار ادارة اداء العاملين الذي يولد هذه القيمة في دعم وبناء راس المال الفكري. وقد أسهمت المقابلات الميدانية للمبجوثين في إيجاد التوجه والقاعدة لنتناول هذا الموضوع ضمن مجتمع بحثي جديد ممثلاً بجامعة كركوك الأمر الذي حدا بالباحث إلى إثارة مجموعة من التساؤلات لتكون مدخلاً لمشكلة البحث، وعلى وفق السياق الآتي:

- 1) هل تسهم مكونات ادارة اداء العاملين في بناء راس المال الفكري؟
- 2) ما طبيعة علاقات الارتباط والتاثير ونوعها بين كل من مكونات إدارة أداء العاملين ومكونات رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث على النحو الآتي:

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

ثالثاً: أهداف البحث

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1) اختبار علاقة الارتباط والتاثير بين إدارة أداء العاملين ورأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة.
 - 2) تحديد أكثر ابعاد ادارة اداء العاملين علاقة وتأثيراً بأبعاد راس المال الفكري.

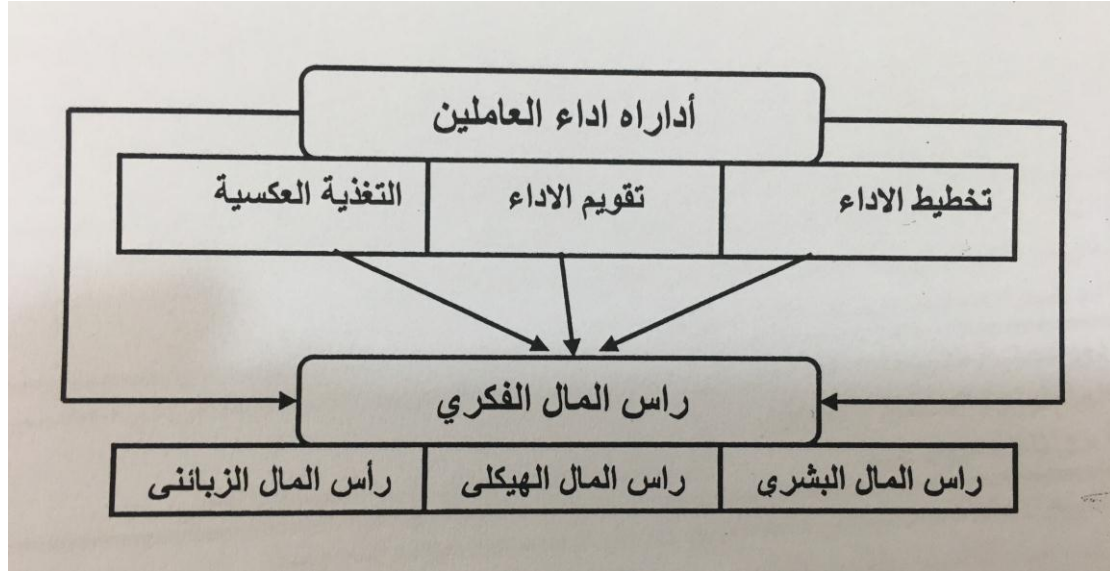
* مدخل بناء القيمة: عبارة عن مجموعة من الأنشطة الأساسية والمساعدة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية.



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

رابعاً: أنموذج البحث

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

خامساً: فرضيات البحث: تكمن فرضيات البحث في الآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين ادارة اداء العاملين بدلالة ابعاده ورأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد علاقة تأثير معنوية لإدارة اداء العاملين بدلالة ابعاده في رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

يتألف مجتمع البحث من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة كركوك والبالغ عددهم (63) رئيساً، واختير عينة قدرها (50) رئيساً كعينة للبحث، تشكل نسبة (79%). إذ تم توزيع الاستبانة على العينة استرجع منها (46) استمارة صالحة للتحليل.

سابعاً: أساليب جمع البيانات

وظف البحث في تغطية بياناته المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني أساليب بحثية عديدة، فقد استعان الباحث 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.

إلى جانب ذلك اعتمدت الاستبيان (ملحق (1)) 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 تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بهدف الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات وقياسها على مقياس ليكرت الخماسي.



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

المبحث الثاني / الإطار النظري

المطلب الأول: إدارة أداء العاملين

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 بأنها عملية إستراتيجية متكاملة تضمن وضع الأهداف وتقويم الأداء وتطويره على نحو يؤمن حالة التماسك بين أهداف الأداء على المستويين الفردي والجماعي.

كما أنها العملية الشاملة التي تسهل تكامل نشاطات الموارد البشرية المتعددة، وتشبكها أكثر بأهداف عمل المنظمة وبذلك تحسن الأداء الكلي (Evans, 1996, 3) الجدول (1).

الجدول (1) مفاهيم إدارة الأداء على وفق آراء عينة من الباحثين

المفهوم	الباحث
مجموعة متكاملة من إجراءات التخطيط والمراجعة التي تتعاقب إلى أدنى المستويات المنظمة لتسهم في ربط كل فرد عامل بالإستراتيجية الكلية للمنظمة.	Smith & Goddard, 2002, 248
العملية التي من خلالها يضمن المدراء بأن فعاليات ونشاطات ونواتج العاملين تتلاءم وتتسجم مع أهداف المنظمة.	Noe, et al, 2003, 327
هي العملية التي إذا ما طبقت على نحو صحيح تجعل العاملين والإدارة بموقع المنتج المنفعة.	Mackintosh, 2004, 1
إنها عملية مرتقبة مستمرة، تركز على التخطيط، التنفيذ، القياس، ومراجعة الأداء، إذا استخدمت بفعالية ستمكن المنظمة نحو تخطيط وتطوير عاملها، وإذا لم تستخدم بشكل فعال وهو في أغلب الأحيان تقتصر على نظام تقويم الأداء الذي يتضمن سلسلة من النماذج المتكاملة مرة كل سنة.	Shellabear, 2004, 1
عملية مستمرة يتعهد فيها المدير بالاتصال المزودج مع العاملين فيما يتعلق بتوقعات الأداء، مجالات التطوير، وخطط تحسين الأداء.	Kirkpatrick, 2006, 142-143

المصدر: إعداد الباحث.

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:

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

ثانياً: 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 وتضمنين تقويم الأداء الذي يعد 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.



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

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 إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري قد ركزت على نحو متزايد على كيف يدار هذا المورد، ولذلك سيكون من الصعب جداً 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، 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.

ثالثاً- ابعاد إدارة أداء العاملين

تشتمل إدارة الأداء على مجموعة من الابعاد 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 (3) (Mclagan, 1993, 3) (Yeats and Cadle, 1996, 261-282) (Melo, 2001, 4) (شوارتز، 2001، 24-109) (السلمي، 2001، 112-160) فقد تم اعتماد الابعاد 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 وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، أخذين بالاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع وصف ظروف المنظمة وإمكاناتها 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 ومعاييرها. 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. 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 (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..

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



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

3. التغذية العكسية

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

ويرى الباحث 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.

المطلب الثاني: رأس المال الفكري

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).

يعرض الجدول (2) عدد من المفاهيم التي طرحها الباحثين

الجدول (2) مفاهيم رأس المال الفكري على وفق آراء عينة من الباحثين

المفهوم	الباحث
إدراك المعرفة والمهارات المتقدمة، فهم النظام والإبداع والتحفيز الذاتي للإبداع.	Noe,2002,456
المعرفة، الخبرة، المقدرة العقلية للعاملين فضلاً عن موارد المعرفة المخزنة في قواعد بيانات المنظمة، الأنظمة، العمليات، الثقافة، والفلسفة.	Al-Ali,2003,6
المهارات والقدرات المتفوقة التي يمكن أن يمتلكها العاملون في المنظمة بحيث يتم استثمارها بعدة صور كنتاجات التأليف والنتائج الفكرية من براءات الاختراع وعلامات تجارية وأية صورة من صور الإبداع التي تؤدي إلى تطوير المنظمة وتحقيق رضا كل من الزبون الداخلي والخارجي.	عباس، 2004، 126
قدرات المنظمة الجوهرية التي تستخدمها لمواجهة التحديات واستغلال الفرص وفي دعمها المستمر لتكوين القيمة.	Swart,2005,4 Rastogi,2002
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.	Tsan & Chang, 2003, 3
المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا تصبح رأس مال، إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة.	حسين، 2006، 25
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.	البناء، 2007، 2-3

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

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.



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

6- اتجاه: يشير إلى أن رأس المال الفكري بدايته قيمة فكرية ونهايته 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):
I. يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع ، ويمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.
II. 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.
III. يكون رأس المال الفكري مصدراً لتوليد 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 أثن أصول المنظمة، ولا يمكن للمنظمات الأخرى تقليده بسهولة بوصفه مصدراً مهماً وأساسياً لكسب الميزة التنافسية لمنظمات عصر المعلومات والمعرفة. وكذلك يعد المحرك لجميع العمليات والأنشطة المنظمة.

ثالثاً- ابعاد رأس المال الفكري

تعددت ابعاد رأس المال الفكري بتعدد آراء الباحثين على الرغم من اتفاقهم على جوهر رأس المال الفكري وأهميته، الجدول (3).

الجدول (3) ابعاد رأس المال الفكري على وفق آراء الباحثين

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

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.



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

يتضح من الجدول أعلاه أن الأبعاد (رأس المال البشري، الهيكلي، الزباني) هي التي أخذت النسب الأعلى لأراء الباحثين، ولهذا سيتم اعتمادها كأبعاد 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. 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 المضمورة (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 يساهم 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 امتلاكه والمتاجرة به.

ويشير (Tsan and Chang, 2003, 3) إلى أنه البنى التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين في مساهمهم للأداء الفكري، وبذلك أداء الأعمال المنظمة. وهو يمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة مثل قواعد البيانات، المخططات التنظيمية، كتيبات العمليات، الاستراتيجيات، الروتين. وترى (Ali, 2003, 33) أن المعرفة التنظيمية المحتواة في قواعد البيانات، الممارسات، والخبرة، قاعدة (المعرفة-كيف)، والثقافة، حيث أنه يوفر كل القابليات المنظمة التي تمكن المنظمة لمقابلة حاجات وتحديات السوق. 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 أبعاده الأبرز في: حقوق النشر والتأليف، الحقوق الفكرية، براءات الاختراع، أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي.

3. رأس المال الزباني

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

وفي هذا السياق أشار آخرون إلى أنه يحتوي على علاقات السوق، وعلاقات المجهزين والزبائن، فضلاً عن التأثيرات الخارجية الأخرى (Chatzkel, 2002, 11).

يرى الباحث 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 وتقييم وتطوير الأداء بإطار موحد متماسك مع الهدف الموحد، لجمع أهداف الأداء الفردية مع الأهداف الشاملة للمنظمة.



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

المبحث الثالث/ اختبار أنموذج البحث وفرضياته

انسجاماً مع أهداف البحث واختياراً 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 (4) و (5) و (6) علاقات الارتباط بين إدارة أداء العاملين ورأس المال الفكري على مستوى المؤشر الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية، بهدف التعرف على قوة العلاقة بين متغيرات البحث وطبيعتها، ثم اختبار فرضياتها.

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

الجدول 4

علاقات الارتباط بين إدارة أداء العاملين ورأس المال الفكري على المستوى الكلي

ادارة اداء العاملين	البعد المستقل
	البعد المعتمد
0.775*	راس المال الفكري

N=46

*: $P \leq 0.05$

ثانياً- علاقات الارتباط بين ابعاد إدارة أداء العاملين ورأس المال الفكري

تشير معطيات الجدول 5 إلى وجود علاقات الارتباط بين متغيرات ادارة اداء العاملين والمتمثلة بـ (تخطيط الاداء ، تقويم الاداء، التغذية العكسية) ورأس المال الفكري، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بعد من ابعاد ادارة الاداء ورأس المال الفكري ، 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 5

علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري وبعد إدارة أداء العاملين

ادارة اداء العاملين			البعد المستقل
التغذية العكسية	تقويم الاداء	تخطيط الاداء	
0.673*	0.58*	0.692*	البعد المعتمد
			راس المال الفكري

N=46

*: $P \leq 0.05$

علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الفرعية

تشير معطيات الجدول 6 إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات إدارة أداء العاملين ومتغيرات رأس المال الفكري ، ويتضح من خلال المؤشر الكلي وجود ارتباط معنوي موجبة، 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)، (Teubes, 2002).



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

ويرى الباحث 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 إدارة أداء العاملين ورأس المال الفكري نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى وفي حدود مجتمعنا الدراسي.

الجدول 6

علاقات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري و متغيرات إدارة أداء العاملين

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

*: $P \leq 0.05$

N=46

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 إدارة أداء العاملين في رأس المال الفكري على المستوى الكلي يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الثانية التي تشير إلى "يؤثر إدارة أداء العاملين معنوياً في رأس المال الفكري". إذ يتضح من الجدول 7 وجود تأثير معنوي لإدارة أداء العاملين في رأس المال الفكري، 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 رأس المال الفكري يفسره إدارة أداء العاملين في المنظمات المبحوثة، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) الذي يدل على أن (0.705) من رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة هو نتيجة تغير وحدة واحدة من إدارة أداء العاملين، ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (8.683)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول 7

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

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

d.f: (1, 57) المحسوبة(*)

(T *: $P \leq 0.05$ N=46



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

علاقات تأثير متغيرات إدارة أداء العاملين في رأس المال الفكري ويعرض الجدول 8 تأثير متغيرات إدارة أداء العاملين والمتمثلة بـ (رأس المال تخطيط الاداء، تقويم الاداء، والتغذية العكسية) بوصفها متغيرات مستقلة في رأس المال الفكري بوصفه متغير معتمد في المنظمات المبحوثة، إذ يشير معامل التحديد (R^2) إلى أن (0.618) من التغير في رأس المال الفكري تفسره متغيرات إدارة أداء العاملين، تدعمه قيمة (F) المحسوبة (29.608) التي تفوق قيمتها الجدولية (2.83) وبدرجاتي حرية (3, 55) عند مستوى حرية (0.05) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2) الذي يؤكد تأثير إدارة أداء العاملين في رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة، يتضح من متابعة معاملات الانحدار (Beta) واختبار (t) أن تقويم الاداء أسهم أكثر من غيره من المتغيرات في تفسير قوة التأثير في رأس المال الفكري المؤشر الكلي وتأثير 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 8

علاقات تأثير متغيرات إدارة أداء العاملين في رأس المال الفكري

F		R^2	إدارة أداء العاملين			B0	البعد المستقل البعد المعتمد
الجدولة	المحسوبة		التغذية العكسية B3	تقويم الاداء B2	تخطيط الاداء B1		
2.838	29.608*	0.618	0.105 (0.902)	0.591 (4.014)*	-0.0818 (0.615)	1.458 (4.266)*	رأس المال الفكري

*: $P \leq 0.05$ N=46 d.f: (3, 55) (المحسوبة T)

علاقات تأثير متغيرات إدارة أداء العاملين في متغيرات رأس المال الفكري وتؤشر نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل متغير من متغيرات رأس المال الفكري في متغيرات إدارة أداء العاملين، كما في الجدول 9

الجدول 9

علاقات تأثير متغيرات إدارة أداء العاملين في متغيرات رأس المال الفكري

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

*: $P \leq 0.05$ N=46 d.f: (3, 55) (المحسوبة T)

يتضح من الجدول 9 أن قيم علاقات الأثر بين إدارة أداء العاملين ورأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة علاقات إيجابية على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية جميعها وهذا ما تأشره قيم (T) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05)، وان اعلى تأثير لمتغير تخطيط الاداء في رأس المال البشري، وتؤشر هذه النتائج سريان الفرضية الثانية، وتلتقي هذه النتائج مع دراسات كل من (Bontis, 1999)، (بني حمدان، 2003).



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية للآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

أما عن الأثر الذي أوجدته ابعاد إدارة أداء العاملين في ابعاد رأس المال الفكري فيمكن تسويق ذلك الأثر بالقول أن حصيلة هذه الابعاد بمتجهاتها التخطيطية والتقويمية والانعكاسية تسهم في إقرار مستوى رأس المال الفكري، علما أن حلقة الوصل بين هذه الابعاد مجتمعة تتمثل بالموارد البشري، فمثلا 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 ابعاد 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.

المبحث الرابع / 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. ان هناك علاقة ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين إدارة أداء العاملين ورأس المال الفكري على المستوى الكلي وكانت هذه العلاقة متباينة. اي أن هناك استثمار للقيمة المكتسبة في ممارسات ادارة موردها البشري في المنظمة المبحوثة باعتمادها إدارة أداء العاملين ساعداها بالنهوض بمستوى الأفراد العاملين.
 3. إن لكل مكون من مكونات إدارة الأداء يجد انه يرتبط بأواصر قوية مع رأس المال الفكري لان إدارة الأداء أساسها وجوهرها الأفراد لذا من الأجدر أن يستثمر هؤلاء الأفراد (القيادات الإدارية) ما لديهم من متراكم لأجل نجاح هذه الإدارة وتحقيق مراميها.
 4. أظهرت نتائج التحليل عن وجود تأثير معنوي لإدارة أداء العاملين في رأس المال الفكري على المستوى الكلي، إذ حقق متغير تخطيط الاداء أعلى نسبة تأثير بمتغيرات إدارة أداء العاملين، وهذا يعود على توفر تخطيط لوصف وظيفي حديث يوضح الواجبات والمسؤوليات للأفراد العاملين في المنظمات المبحوثة يخص أدانهم واليات تحسينه.
 5. إن حصيلة مكونات ادارة الاداء وبمتجهاتها التخطيطية وتقويم والتغذية العكسية تسهم في إقرار مستوى بناء رأس المال الفكري علما إن حلقة الوصل بين هذه المكونات مجتمعة تتمثل بالموارد البشري، فمثلا يمتلك الرؤية الفكرية والإمكانيات الذهنية فهو بأمس الحاجة إلى توظيفها في إطار إدارة سواء تعلق الأمر بالتخطيط أم التقويم وحتى ردود الفعل ونعني بها هنا (التغذية العكسية).
 6. أفرزت نتائج التحليل ان أهمية رأس المال البشري في المنظمة المبحوثة لا يمكن لها ان تستمر وتحقق التفوق التنافسي بدون ادارة اداء عاملين على نحو جيد .

التوصيات

1. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة برأس المال الفكري الذي تملكه والعمل على المحافظة عليه واستثماره 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 الباحث أي معايير في استمارة تقويم الأداء المعتمدة في المنظمات المبحوثة أو الاستثمارات 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 أدانهم ونقاط القوة والضعف التي يمتلكونها.
4. مساعدة التدريسيين في التغلب على نقاط الضعف في أدانهم وتعزيز نقاط القوة من خلال حث المنظمات المبحوثة على تطوير قدرات التدريسيين وتحسين أدانهم من خلال مشاركتهم في المؤتمرات والندوات العلمية وبرامج تدريبية كفوءة ومتميزة.



أثر إدارة أداء العاملين في بناء رأس المال الفكري دراسة تحليلية للآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كركوك

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، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
2. برنوطي، سعاد نانف، 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. 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 الحداثة الجامعة، كركوك.
5. السلمي، علي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
6. شوارتز، أندرو إي، 2001، إدارة الأداء: دليل النجاح في العمل، ط1، ترجمة مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض.
7. 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.
8. عباس، سهيلة محمد، 2004، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري، العدد 97، السنة 26، عمان.
9. 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.
10. يوسف، عبد الستار حسين، 2005، دور إدارة المعرفة كأداة للمنافسة والنمو والبقاء في شركات الأعمال، مجلة الإداري، العدد 103، السنة 26، عمان.

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. Al-Ali, Nermien, 2003, Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-by-step, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
3. Armstrong, Michael, 2000, Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines, 2nd, Ed., Kogan Page Limited, U.K.
4. Berman, Bruce, 2002, From Ideas to Assets: Investing Wisely in Intellectual Property, John Wiley & Sons, Inc., New York.



5. 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.
6. Brumback, Gary B., & McFee, Thomas S., 1982, *From MBO to MBR*, *Journal of Public Administration Review*, Vol. 42, No. 4.
7. Burud, Sandra, & Tumolo, Marie, 2004, *Leveraging the New Human Capital- Adaptive Strategies, Results Achieved, and Stories of Transformation*, Davies-Black Publishing, U.S.A.
8. Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie, 2004, *Human Resource Management*, 7th, Ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
9. Chatzkel, Jay, 2002, *Intellectual Capital*, 1st, Ed., Capstone Publishing, U.K.
10. CMU, 2004, *Performance Management: Supervisor & Employee Guide*, Central Michigan University, U.S.A. www.cmich.edu
11. 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.
12. Jones, Gareth R. & George, Jennifer M., 2003, *Contemporary Management*, 3rd, Ed., McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
13. Kirkpatrick, Donald L., 2006, *Improving Employee Performance Through Appraisal And Coaching*, 2nd, Ed., American Management Association, Amacom Books, New York, U.S.A.
14. Kumar, DSP Dev, 2005, *Performance Appraisal: The Importance of Rater Training*, *Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College*, No. 4.
15. Liebowitz, Jay, 2004, *Addressing The Human Capital Crisis In The Federal Government : A Knowledge Management Perspective*, Butterworth–Heinemann, U.S.A.
16. London, Manuel, 2003, *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, 2nd, ed., Lawrence Erlbaum Associates, Inc., London.
17. Lucas, Rosemary & Lupton, Ben & Mathieson, Hamish, 2006, *Human Resource Management in an International Context*, Published by the CIPD, U.K.
18. McLagan, Patricia A., 1993, *Performance Management: Can it Work?*, McLagan International, Inc.
www.mclaganint.com/download/pm_can_it_work.pdf .
19. 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.



20. 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.
21. Noe, Raymond A. & Hollenbeck, John R. & Gerhart, Barry & Wright, Patrick M., 2003, Human Resource Management: Gaining A competitive Advantage, McGraw- Hill companies, Inc.
22. Noe, Raymond A., 2002, Employee Training & Development, 2nd, Ed., The McGraw-Hill Companies, Inc., U.S.A.
23. Shellabear, Steve, 2004, Performance Management – an art and a science?. <http://www.dancinglion.co.uk/mediabank/assets/pdf/performance-management.pdf> .
24. 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.
25. 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>
26. 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.
27. 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>
28. Unger, Marius, 2004, Developing core capabilities In A Financial Services Firm: An Intellectual Capital Perspective, Dissertation For Commerce Degree Ph.D., Rand Afrikaans University.
29. Yeates, Don & Cadle, James, 1996, Project Management For Information System, 2nd, Ed., Pearson Professional Limited, U.S.A.



The impact of managing employees' performance in building intellectual capital Analytical study of the views of a sample of heads of scientific departments At the University of Kirkuk

Abstract

The research aims to identify the impact of managing performance's employees in building intellectual capital, Because employing the practice of managing the performance of employees may acquire familiar skills to improve their performance and reflect on the construction of intellectual capital in the surveyed area, Especially that the independent dimension represented by the management of the performance of employees is one of the important topics that has received attention in the world of management in general and human resource management in particular. While the adopted dimension was represented by Intellectual capital in the important practice of human resource management in the increasing of their knowledge, to achieve the goal of the research, the researchers relied on the questionnaire as a data collection tool which distributed to a sample its size (46) from head of department at the University of Kirkuk. And through statistical analysis of data using the program (SPSS.24) It was found that there is a correlation relationship and a significant effect on the managing performance's employees in the building intellectual capital in the organization which is surveyed, the organization mast improve the management by encourage performance of its employees and by supporting their needs, As well as improving the expertise and competencies which is necessary for sustainability and investment, and saving human resources and raise the level of performance in the organization that is surveyed

Keyword: The impact of managing employees, intellectual capital Analytical.