



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

## الامتحانات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال

تقدم بها الطالب

علي محمد الأمير محمد الحسين كموونه

بإشراف

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب الدعيمي

2013م

1434هـ



يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ  
تَقَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا  
فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ  
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا  
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ



## الاهـداء

الى الرفيع المنان بديع السماوات والأرض حمداً لهدايته  
وتمكينه وتوفيقيه لنا .. جل وعلا خشوعاً وسجوداً  
الى سيد الشهداء وأبي الأحرار ومصباح الهدى وسفينة النجاة  
.. الحسين (ع)

حباً ووفاءً

الى بلد الحضارة بلد الانبياء والأوصياء والعلم والعلماء  
والعزة والإباء .. بلدي العراق

فخراً وشموخاً

الى أرواح شهداء العراق وسوريا ولبنان وفلسطين وكل شهداء  
العالم .. أحياء عند ربهم يرزقون .. أحبائي .. ورداً وعطوراً  
الى أملي وسندي ومن علماني المثابرة على حب العلم  
وغرسا في نفسي روح الصبر والإرادة .. أبي و أمي .. برأ  
وإحساناً

الى من أشد بهم أزري وأشركهم في أمري ويكتمل بهم بعضي  
وتسعد برؤياهم خلجات وجداني .. إخوتي الأعزاء .. حباً وحناناً

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على جميع الأنبياء والمرسلين نخص منهم بالذكر محمد صلى الله عليه وآله وسلم سيد أهل العزم وخاتمهم ، وصفوة الخلق أجمعين وعلى أهل بيته السادة الغر الميامين ، وعلى أصحابه أصحاب الفضائل القوية والنفحات الشذية .  
في البدء أتقدم بوافر الشكر والتقدير والإحترام الى من أسند جهدي وشجع صبري وتعقب أمري بالبصيرة النيرة ، الى أستاذي ومعلمي " أ . د . د . علاء فرحان طالب الدعي " عميد الكلية الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة داعياً من الله أن يبارك لنا في أستاذنا القدوة وأن يثيبه على جهاده الشاق النبيل في خدمة العلم وطلابه .

وأقدم شكري وثنائي للسادة الأساتذة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بمناقشة هذه الدراسة وإبداء ملاحظاتهم العلمية القيمة جزاهم الله خير الجزاء .

ويدعو واجب العرفان أن اتقدم بخالص شكري وتقديري الى جميع أساتذتي الأفاضل في كلية الإدارة والإقتصاد الذين نهلت من علمهم في المرحلة الجامعية وأخص منهم بالذكر (أ.م.د.مهدي سهر الجبوري) معاون العميد للشؤون العلمية ، (أ.فؤاد حمودي) رئيس قسم إدارة الأعمال ، (أ.م.د.حيدر يونس) رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية ، (أ.د.محسن عبد الله) رئيس قسم الإقتصاد وفقهم الله لكل خير .

ويقتضي الوفاء أن أقدم شكري وتقديري الى أساتذتي الأفاضل (م.مهدي نصر الله) ، (أ.م.د. أكرم محسن) ، (أ.د.حاكم محسن) ، (أ.م.د. فيصل علوان) ، (أ.د.عواد كاظم) ، (م.بلال نوري) ، (م.سعد الموسوي) ، (م.جاسم عيدان) ، (أ.د.عبد الحسين حسن) ، (أ.م. عبد الحسين جاسم) ، (م.د. محمود فهد) ، (م.د. ميثاق هاتف) ، (م.حسام حسين) ، (م.صلاح مهدي جواد) ، (أ.م. صلاح مهدي جابر) لما قدموه لي من مساعدة وإرشادات علمية وفقهم الله .

ومن واجب الإعراف بالجميل لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص شكري وثنائي لأساتذتي وأخواني (م.م.علي أحمد) ، (م.م.أمير غانم) ، (م.م.حيدر خضير) ، (م.م. محمد فائز) على ما وجدت فيهم من رحابة صدر وحسن مساعدة ولما قدموه لي من نصائح وإرشادات .

ويسعدني أن أقدم خالص شكري وتقديري الى مسؤولية الدراسات العليا (م.م.نغم دايع عبد علي) وأخواتي العزيزات (غيداء محمد علي) و(رانيا عمار) منتسبات قسم الدراسات العليا وكل من (م.م.فاطمة عبد علي) ، (م.م.نور صلاح) ، (م.م.صباح عبد الوهاب) ، (م.م.رشا عباس) ، لتشجيعهم لي ووقوفهم بجانبني .

## ب

وشكري وأمتناني الى محكمي استمارة الاستبانة وأخص منهم بالذكر (أ.د. سعد علي حمود العنزي) ، (أ.م.د.سعدون حمود جثير) ، (أ.د.صبيحة قاسم) ، (أ.م.د.أياد طاهر) ، (أ.د. مؤيد عبد الحسين الفضل) ، (أ.م. عبد الكريم هادي) ، (أ.د. مؤيد الساعدي) ، (أ.م.د.علي الخفاجي) وبقية المحكمين الأفاضل الذين كانوا عوناً وسنداً لي من خلال ملاحظاتهم السديدة وآرائهم القيمة.

ويسرني أن أتقدم بوافر شكري وتقديري وإعترازي الى إخواني وأصدقائي (علاء حسين) ، (مهند غريب) وأختي العزيزة (إيمان عبد الحسين) سكرتارية مكتب العميد لتعاونهم الشديد وطيب أخلاقهم كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كافة منتسبي كلية الإدارة والإقتصاد وفقهم الله ورعاهم .

كما يقتضي الوفاء أن أتقدم بالشكر الخاص وعظيم أمتناني الى أستاذتي الفاضلة (أ.د. نداء صالح مهدي) التي أفاضتني بالعلم والمعرفة .

وكما أشكر (م.م. رافد ناجي) لمراجعة الرسالة لغوياً بكل إخلاص وإتقان ، وجزيل شكري واحترامي للسادة الأساتذة الذين تمت مقابلتهم من عمداء ومعاونين ورؤساء أقسام لإتمام الجانب العملي من الدراسة واخص منهم بالذكر (أ.د. هاشم مرزوك الشمري) ، (م.د. نادية صالح)

ويقتضي الوفاء أن أخص بإعتراز وتقدير عميقين وبالإمتنان الصادق الى إخواني وزملائي طلبة الدراسات العليا وأنا مدين لهم بالعرفان لتعاونهم التام وإخلاصهم الصادق وصحبتهم الأخوية الطيبة (عبير ، حسام ، هادي ، عادل ، عدنان ، علياء ، زينب ، فاطمة ، منى ، أميرة ، جاسم ، نورس ، حوراء ، محمد ، حيدر ، سليم ، ميساء) وببقية الإخوة والأخوات الأعزاء .

وشكري وتقديري لأصدقائي وأحباب قلبي ( أحمد هادي ، مصطفى حسين ، كرار نزار ، حسين عبد الحسن ، حسن حميد ، سلام إبراهيم ، حسنين طعمة ، أمجد خشان ، علي عامر ، أسامة محمد ، حسين دروازة ، همام صادق ، سيف داخ ) وببقية الأصدقاء والأحباب الذين كان لهم الدور الكبير في مساعدتي لإنجاز رسالتي . ويسرني أن أتقدم بوافر شكري وإعترازي الى زميلتي الغالية (زهراء الأحمد) لما قدمته لي من تشجيع ورعاية وإهتمام ومساندة يداً بيد مع زميلاتي العزيزات (شيماء رياض) و(وفاء عبد زيد) .

وأتقدم بكل كلمات البر وأسمى معاني الإجلال والإكبار وخفض الجناح الى اللذين ربياني صغيراً والذي الكريمين والى جميع أهلي وأقاربي ولا سيما عمي الدكتور ( كاظم عبد الحسين )

وشكري وتقديري لكل من مد يد العون والمساعدة لي والمشورة الصادقة والى كل من أعانني ولو بكلمة طيبة وفقهم الله جميعاً . وأخيراً أسأل الله تعالى أن يجزي الجميع عني خير الجزاء ، وأن أكون قد وفقت في إعداد هذه الرسالة على درجة عالية من الإتقان تيمناً بقول الرسول (ص) " إذا عمل احدكم عملاً فليتقنه " (صدق رسول الله ) .

الباحث

## المستخلص Abstract

تسعى هذه الدراسة الى تحديد وتناول اللاملموسات (المتغير المستقل) والتي شملت كل من (المعرفة ، العلاقات ، الإبداع ، براءة الاختراع) ودورها في تحقيق الأداء المتميز بإستخدام بطاقة الدرجات الموزونة بأبعاده المتمثلة بـ ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) . وقد إنطلقت مشكلة الدراسة من واقع كليات جامعة كربلاء حول مدى إهتمامها باللاملموسات وما دور ذلك في تحقيق الأداء المتميز .

ونظراً لأهمية الجامعات كونها المؤسسات الفكرية والثقافية الرئيسة المعنية ببناء الإنسان وتزويده بالعلم والمعرفة وصقل شخصيته ، وتطوير مواهبه ، وزيادة إمكانياته الإبداعية والفكرية فقد أجريت الدراسة في كليات جامعة كربلاء والبالغ عددها (16) كلية ، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني من خلال إستمارة الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض ، إذ بلغ عدد أفراد العينة (100) شخص من العمداء ومعاونين العمداء ورؤساء الأقسام .

وسعت الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها :-

- 1- معرفة مدى إهتمام الكليات المبحوثة بمفهوم اللاملموسات وتوظيفها لتحقيق الأداء المتميز ومدى تباين تلك الكليات بمستوى إهتمامها .
- 2- تقديم مجموعة من التوصيات لكليات جامعة كربلاء والمنظمات المماثلة عن مدى إسهام اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز .

وبهدف تحقيق هذه الأهداف فقد تبنت الدراسة مخططاً فرضياً يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة ، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقات فقد تم طرح عدة فرضيات بوصفها إجابات أولية تسعى الدراسة الى التحقق من مدى صحتها أهمها :-

- 1- وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادها والأداء المتميز بأبعاده .
  - 2- وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لللاملموسات بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده.
- وقد توصلت الدراسة الى عدة إستنتاجات أهمها :-

- 1- وجود إهتمام كبير من قبل كليات جامعة كربلاء بمتغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية .
- 2- وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة .

وقد تضمنت الدراسة عدة توصيات منها :-

- 1- ضرورة قيام إدارة الكليات المبحوثة بوضع إستراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم اللاملموسات بأبعادها ( المعرفة ، العلاقات ، الإبداع ، براءة الاختراع ) والأداء المتميز بأبعاده ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) وإبراز أهميتها من خلال برامج التنمية والندوات والمؤتمرات .
- 2- على إدارة الكليات المبحوثة أن تضع الخطط والسياسات الكفيلة بتطوير ملاكها التدريسي بالنسبة لمهاراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم الإنسانية وبشكل مستمر .

# فهرست المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب- ج	شكر وتقدير
د	فهرست المحتويات
هـ - و	فهرست الجداول
ز	فهرست الأشكال
ح	فهرست الملاحق
ط - ي	المستخلص
3-1	المقدمة
40-4	الفصل الأول : دراسات سابقة ومنهجية الدراسة
16-5	المبحث الأول : دراسات سابقة
40-17	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
91-41	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
66-42	المبحث الأول : اللاملموسات
91-67	المبحث الثاني : الأداء المتميز
106-92	الفصل الثالث : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها
99-94	المبحث الأول : وصف اللاملموسات بأبعادها وتشخيصها
106-100	المبحث الثاني : وصف الأداء المتميز بأبعاده وتشخيصه
133-107	الفصل الرابع : تحليل وإختبار مخطط الدراسة وفرضياتها
111-108	المبحث الأول : قياس تباين الكليات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة
125-112	المبحث الثاني : تحليل وإختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
133-126	المبحث الثالث : قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
141-134	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
138-135	المبحث الأول : الاستنتاجات
141-139	المبحث الثاني : التوصيات
156-142	المصادر
-	الملاحق
-	المستخلص باللغة الإنكليزية



# فهرست الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
26	محاور الأسئلة	1
27	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	2
35	وصف عينة الدراسة حسب الجنس	3
36	وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	4
36	وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	5
37	وصف عينة الدراسة حسب اللقب العلمي	6
37	وصف عينة الدراسة حسب المنصب الإداري	7
38	وصف عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية	8
39	وصف عينة الدراسة حسب إجمالي مدة الخدمة في الكلية	9
45-43	مفهوم اللاملموسات وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين للمدة (1997-2012)	10
57	مكونات اللاملموسات وفقاً لآراء بعض الكتاب والباحثين للمدة (2000-2011)	11
69-68	مفهوم الأداء المتميز وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين للمدة (1997-2010)	12
77	المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدي	13
87	مقاييس جوهرية لمنظور الزبون	14
94	وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول اللاملموسات بأبعادها	15
100	وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول الأداء المتميز بأبعاده	16
108	تباين الكليات المبحوثة في تبني اللاملموسات بأبعادها	17
109	ترتيب الأهمية للكليات المبحوثة في تبني اللاملموسات بأبعادها	18
110	تباين الكليات المبحوثة في تبني الأداء المتميز بأبعاده	19
110	ترتيب الأهمية للكليات المبحوثة في تبني الأداء المتميز بأبعاده	20
113	نتائج علاقات الارتباط بين بعد المعرفة والأداء المتميز بأبعاده	21
115	نتائج علاقات الارتباط بين بعد العلاقات والأداء المتميز بأبعاده	22
117	نتائج علاقات الارتباط بين بعد الإبداع والأداء المتميز بأبعاده	23
120	نتائج علاقات الارتباط بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز بأبعاده	24
122	نتائج علاقات الارتباط بين اللاملموسات بأبعادها والأداء المتميز بأبعاده	25
125	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد اللاملموسات والأداء المتميز	26
127	أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد المعرفة في تحقيق الأداء المتميز	27
128	أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد العلاقات في تحقيق الأداء المتميز	28
129	أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الإبداع في تحقيق الأداء المتميز	29

130	أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد براءة الاختراع في تحقيق الأداء المتميز	30
132	أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز	31
133	ترتيب قوة تأثير أبعاد اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز	32

و

## فهرست الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
3	هيكلية الدراسة الحالية	1
20	مخطط الدراسة الفرضي	2
46	منحنى إبتسامة ستان شين	3
63	مراحل عملية الإبداع	4
73	مكونات الأداء المتميز	5
76	أنموذج الأداء المتميز	6
80	بطاقة الدرجات الموزونة مركز المتغيرات التنظيمية	7
84	ربط بطاقة الدرجات الموزونة لمقاييس الأداء	8
89	سلسلة القيمة الداخلية	9
91	المقاييس المستخدمة لمراقب التعلم والنمو	10

ز

# فهرست الملاحق

رقم الملحق	العنوان
1	تحكيم إستمارة الإستبانة
2	المقابلات الشخصية
3	إستمارة الإستبانة
4	نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
5	الأساليب الإحصائية

ح

## المقدمة Introduction

في العقد الأخير من القرن العشرين هناك بعض المنظمات صنعت تاريخاً بينما الأخرى أصبحت تاريخاً ، وذلك لإهتمام الأولى باللاملموسات بينما الثانية أهملت على الموارد الملموسة فقط ، فضلاً عن ذلك وفي المدة نفسها إنبثقت أفكار تدعو الى أن الموارد الملموسة (المادية) هي ليست كل شئ في المنظمة وإنها أساساً ناتجة عن تداخلات لموارد أخرى هي الموارد غير الملموسة .

وعلى وفق هذا المنظور فإن تقييم المنظمات الذي يعتمد على النقد كوكيل لتقييم الجهود وإظهار القيمة الكلية للمنظمة أصبح وكيلاً غير قادر على إعطاء الصورة الكاملة لقيمة المنظمة بوسيلته التاريخية ، ومن هنا تتبلور أهمية اللاملموسات في إظهار الجوانب الخفية من قيمة المنظمة والأرتقاء بأدائها الى مستوى التميز ، ويمكن القول أن هذا الموضوع يعد اليوم من أكثر الموضوعات تحدياً للمجتمعات المتقدمة والنامية سواء أكان من حيث الإعداد أو التأهيل أو الإستثمار .

وهذه الدراسة تشير في مضمونها الى إنه على الرغم من ضرورة الإهتمام باللاملموسات في عموم المنظمات إلا أنها ينبغي أن تلاقى إهتماماً كبيراً من لدن المنظمات التربوية ومنها الجامعات بشكل خاص ، فالجامعة في حقيقة أدوارها وجوهر رسالتها ما هي إلا مصنع العقول التي تنتج الحضارة وهي وسيلة الحكومات والمجتمعات في توفير موارد بشرية مزودة بالمعارف والمهارات والإبداعات اللازمة للنهوض بمهمات التنمية وإدارة شؤون مجتمعاتها المختلفة ، ولابد للجامعات أن تحقق خلال مسيرتها المستمرة وقفات تقويمية ناقدة وبصورة مستمرة ومنظمة لتقويم مسيرتها ومستوى أدائها لتؤشر المتحقق من أهدافها الموسومة وتخطط لتحسين ورفع مستوى أدائها ونوعية خريجها سواء أكان على الصعيد الأكاديمي أم الخدمات البحثية والإجتماعية المن□ة بها ، وكذلك لتطوير العملية التعليمية الجامعية وتنميتها بكل أبعادها .

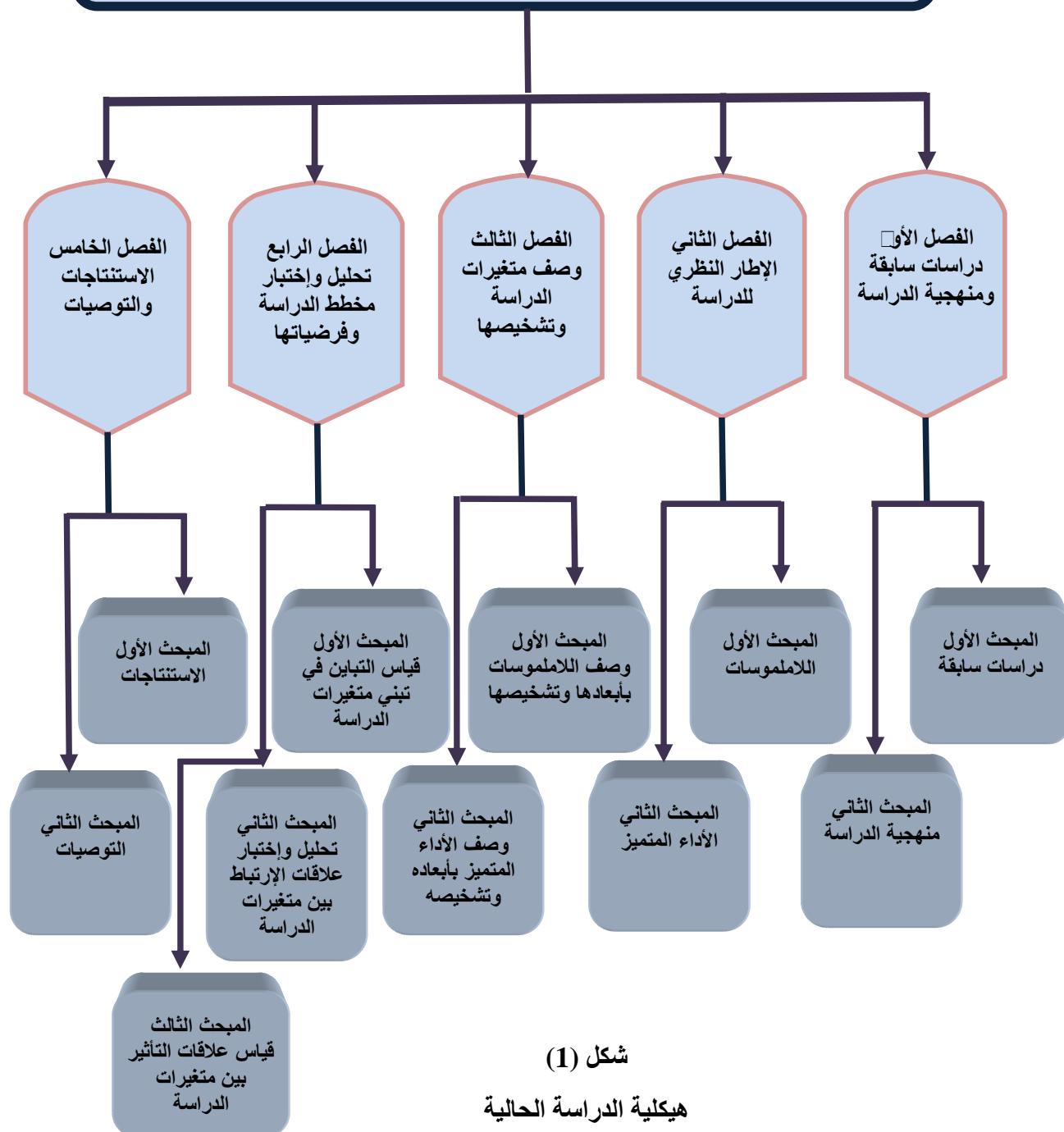
ونظراً للأهمية التي يحتلها موضوع اللاملموسات في المنظمات الإدارية والنتائج التي تتركها على الفرد والمنظمة فقد حظي بأهتمام الكتاب والباحثين على المستوى العالمي ، ولكنه لم يجد الإهتمام نفسه على المستوى العربي فالدراسات حوله قد تكون نادرة أو غير موجودة ويعود هذا الى قصور مازال يعيش منظمتنا .

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تهدف الى التعرف على اللاملموسات ومعرفة مدى تأثيرها في تحقيق الأداء المتميز من خلال إستخدام بطاقة الدرجات الموزونة .

وقد تم هيكلة الدراسة في خمسة فصول :-

- ❖ تناول الفصل الأول ( دراسات سابقة ومنهجية الدراسة ) وقد تألف من مبحثين ، المبحث الأول دراسات سابقة والمبحث الثاني منهجية الدراسة .
- ❖ تناول الفصل الثاني ( الإطار النظري للدراسة ) وقد تألف من مبحثين ، المبحث الأول تناول اللاملموسات وأما المبحث الثاني تناول الأداء المتميز بإستخدام بطاقة الدرجات الموزونة .
- ❖ تناول الفصل الثالث ( وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها ) وقد تكون من مبحثين الأول وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول اللاملموسات بأبعادها أما المبحث الثاني تناول وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصه حول الأداء المتميز بأبعاده .
- ❖ تناول الفصل الرابع ( تحليل وإختبار مخطط الدراسة وفرضياتها ) وقد تكون من ثلاث مباحث الأول قياس تباين الكليات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة والمبحث الثاني تحليل وإختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة . والمبحث الثالث قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .
- ❖ تناول الفصل الخامس ( الإستنتاجات والتوصيات ) وقد تألف من مبحثين ، المبحث الأول الإستنتاجات الخاصة بالجانب النظري والجانب العملي أما المبحث الثاني فقد تناول توصيات الدراسة والتوصيات العامة . والشكل (1) يوضح هيكلية الدراسة

# اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز بإستخدام بطاقة الدرجات الموزونة



شكل (1)

هيكلية الدراسة الحالية

# الفصل الأول

دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

## المبحث الأول

دراسات سابقة

## المبحث الثاني

منهجية الدراسة

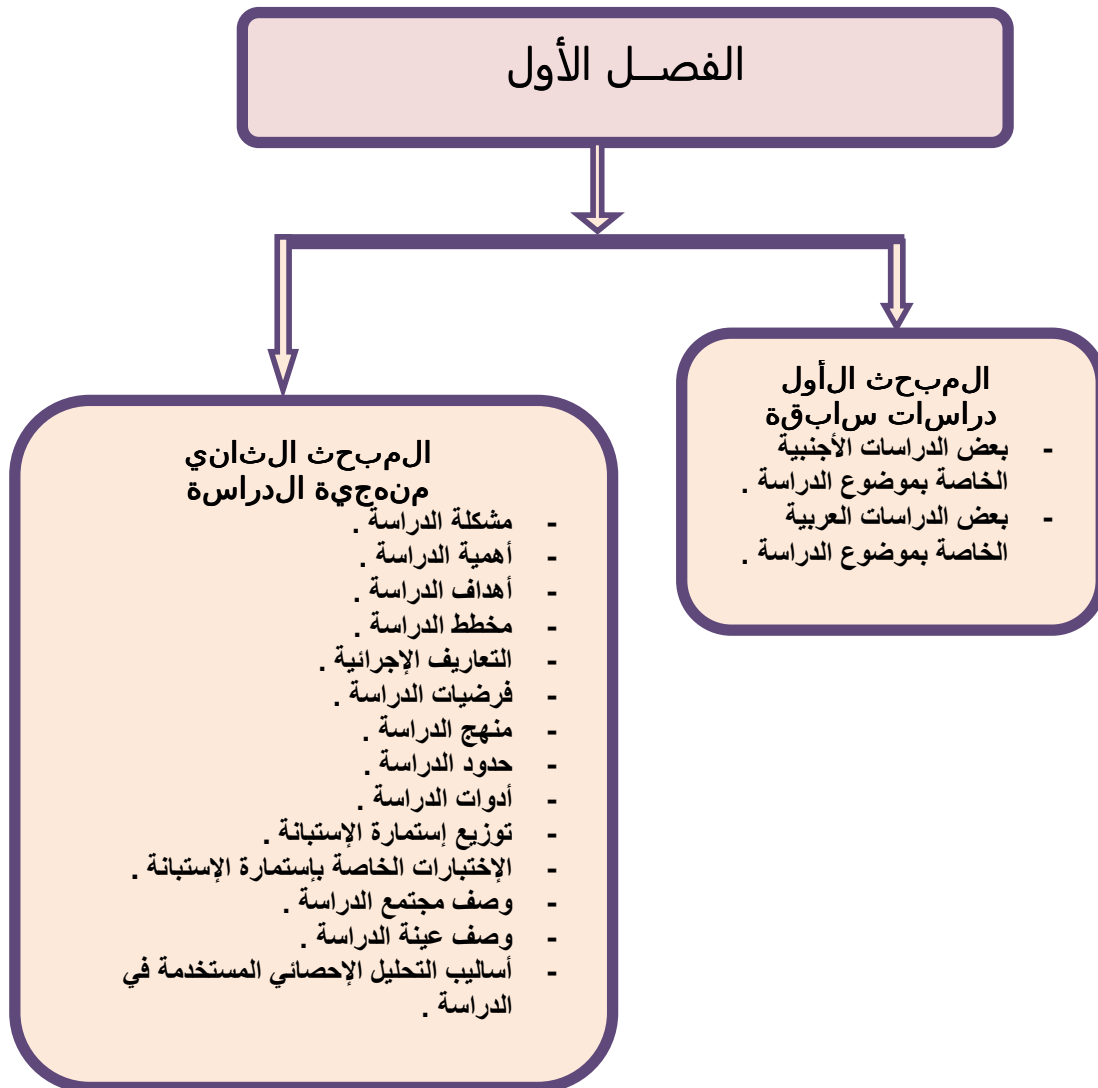
## الفصل الأول

### دراسات سابقة ومنهجية الدراسة

### Previous studies and methodology of the study

#### تمهيد :-

يستعرض هذا الفصل ضمن المبحث الأول بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ، وقد جاءت بمحورين هما الدراسات الأجنبية والدراسات العربية ، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى منهجية الدراسة التي تم إعتماؤها وذلك من خلال تحديد مشكلة الدراسة ، أهميتها ، أهدافها ، تصميم مخطط الدراسة الفرضي ، التعاريف الإجرائية ، تحديد الفرضيات الرئيسة والفرعية لها ، تحديد منهج الدراسة وحدودها وأدواتها ، وتوضيح الأساليب المستخدمة بجمع البيانات وتحليلها ، فضلاً عن إعطاء وصف تفصيلي لعينة الدراسة ومجتمعها .





## الفصل الأول

### المبحث الأول

#### دراسات سابقة

### Previous Studies

أولاً:-الدراسات السابقة الخاصة باللاملموسات :-

### Previous studies intangibles

نظراً لعدم تطرق الباحثين السابقين لموضوع اللاملموسات بسبب حداثته في الفكر الإداري والإستراتيجي لذلك لم يتسنى للباحث الحصول على أية دراسات سابقة بهذا الخصوص ولذلك أرتأى الباحث الى ذكر بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات الفرعية (أبعاد اللاملموسات) والتي تم إعتمادها في هذه الدراسة .

#### • بعض الدراسات الاجنبية الخاصة بأبعاد اللاملموسات :-

1- دراسة ( Bilich,2001 )

" إدارة الابتكار والإبداع "

### Management of creativity and Innovation

وهي دراسة أعتمدت على المسح الميداني الذي غطى مجموعة من المدراء والإستشاريين في قطاع الإستشارة الصناعية , وقد ركزت على دراسة إدارة الابتكار والإبداع وأسباب الأهتمام بهذا الموضوع الجديد وبيان مزاياه , ومن بين الإستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

- المنظمات المبدعة تهئى مناخاً ملائماً للإبداع مع تهيئة مدراء مبدعين .
- تستخدم نظم الاتصالات المفتوحة من أجل تشجيع الاتصالات وتبادل الأفكار بين العاملين
- الإتصالات والرضا عن العمل يسهمان بفاعلية في تعزيز الإبداع .

2- دراسة ( Holowetzki , 2002 )

" العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية : إختبار العوامل الثقافية التي تدعم انسياب إدارة المعرفة داخل المنظمة "

**The relationship between knowledge management and organizational culture: Testing cultural factors that support the flow of knowledge management within the organization.**

أجريت هذه الدراسة في جامعة أوركين (University of Oregon) وإستخدمت فيها الأساليب التحليلية والنظرية والحالات الدراسية للمدة الواقعة ما بين (1998-2002) ومن بين أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أنها أثبتت العلاقة القوية ما بين الثقافة التنظيمية والمعرفة بشكل عام وإدارة المعرفة بشكل خاص , وبينت حجم التأثير الذي تلعبه هذه الثقافة في إدارة المعرفة , ومن الجدير بالذكر أن هذه الدراسة قد تناولت القيم بوصفها أحد عوامل الثقافة التنظيمية .

### 3- دراسة (Reinartz, et al., 2004)

" عمليات إدارة علاقات الزبون: القياس وأثره على الأداء "

**The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance.**

طُبِّقَت الدراسة في بيئة أجنبية وأجريت على أربع صناعات في ثلاث دول . إذ ترمي الدراسة إلى ثلاث أهداف ، هي :

- أ- وضع تصورات عن وضع إدارة علاقات الزبون موضع التنفيذ .
  - ب- تحديد ما إذا كان تنفيذ عمليات إدارة علاقات الزبائن إيجابيا في رفع الأداء .
  - ج- تحديد بعض المشرفين الرئيسيين على العلاقة بين إدارة علاقات الزبون والعمليات والأداء .
- وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقديم الدعم لوضع تصور لإدارة علاقات الزبائن والأنشطة الرئيسية لإدارة علاقة الزبائن في عملية رسمية من ثلاث أبعاد رئيسية : بدء العلاقة ، الصيانة ، إنهاء العلاقة. ثم وضع بنود لتقييم الأبعاد التي يجري تنفيذها .

## 4- دراسة (Mason,2005)

" من التعلم الإلكتروني إلى المعرفة الإلكترونية "

### From e-Learning to e-Knowledge.

أجريت هذه الدراسة في انكلترا ، وتناولت تعريف التعلم الإلكتروني على أنه مصدر إستراتيجي يستخدم في عدد كبير من المواقع ( البيت ، العمل ، المواقع الثقافية ، المؤسسات والمنظمات ) ، وقد أظهرت هذه الدراسة عملية الاهتمام بالأفكار الآتية :

أ- تزايد الاهتمام بالتعلم الإلكتروني كونه رافداً معرفياً مهماً .

ب- الأهمية المنبثقة من تهيئة إدارة المعرفة الإلكترونية لتحديد الإتجاهات الإستراتيجية لتطوير التعلم الإلكتروني .

ج- عملية جمع الفكرتين أعلاه مع بعضهما في ظل تزايد تطور وسائل الإتصالات الحديثة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة تكافئية بين التعلم الإلكتروني والمعرفة الإلكترونية إذ يعتمد أحدهما على الآخر وإن عملية إنتاج وإكتساب وتحويل وتبادل المعلومات تساعد على تعريف النشاطات الإقتصادية المستندة على المعلومات - المعرفة وهما مكملان أحدهما للآخر .

## 5- دراسة (Hendrekson,etal.,2007)

" الريادة والمعرفة والنمو الاقتصادي "

### Entrepreneurship , Knowledge and Economic Growth

أجريت هذه الدراسة من قبل مؤسسة (Wallenberg) السويدية ، إذ أوضحت الدور الأساسي الذي تلعبه المعرفة في التنمية الاقتصادية وكيف أن هنالك فهماً قاصراً لدى بعض الباحثين حول كيفية إيجاد المعرفة ونقلها وتحويلها إلى نمو اقتصادي كمي ، وقد أظهرت الدراسة أن النماذج الإقتصادية قد تجاهلت الريادة ونظرت إلى المعرفة على أنها عنصر ثانوي للمنظمة ، وقد أعادت نماذج النمو المستندة إلى المعرفة بتقديم فكرة الريادة ، وأظهرت الدراسة وسائل خلق المعرفة ونشرها ونموها ومساهمة الريادة في هذه العمليات الديناميكية ، وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية تكامل جميع هذه الأفكار وتحويلها إلى خطط إستراتيجية تعمل فيها (الريادة والمعرفة والنمو الاقتصادي) .

## 5- بعض الدراسات العربية الخاصة بأبعاد اللاملموسات :-

### 1- دراسة ( العزاوي , 2000 )

" سياسة تحفيز الموارد البشرية العامة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي "

وهي دراسة إستطلاعية لآراء عينة مكونة من ( 410 ) شخصاً من العاملين في الشركة العامة لصناعة البطاريات وشركة الصناعات الكهربائية العراقية , هدفت الدراسة إلى تحديد سياسة التحفيز التي تعتمدها المنظمات في إثارة الإبداع لدى الموارد البشرية العاملة فيها , والتحقق من مدى فاعلية هذه السياسة , وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة قوية بين إجمالي العوامل الدافعة وإجمالي العوامل المحافظة على الإبداع التنظيمي .

### 2- دراسة ( الصميدعي , 2000 )

" العلاقات العامة في القطاع الصناعي بالعراق "

قام الصميدعي بإجراء دراسة وصفية عن العلاقات العامة في القطاع الصناعي بالعراق , وإستهدفت الدراسة الكشف عن دور العلاقات العامة في القطاع الصناعي , وأعتمد الباحث على إستمارة الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات , شمل مجتمع الدراسة كل من الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية والشركة العامة للصناعات الكهربائية , وشملت عينة الدراسة (200) مبحوثاً ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :-

أ- إن العاملين في مجال العلاقات العامة لا يحملون شهادة أو إختصاص أو خبرة في مجال العمل

ب- عدم وجود ضوابط محددة لإختيار العاملين في مجال العلاقات العامة .

### 3- دراسة ( العاني , 2002 )

" المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء المنظمي "

هي دراسة ميدانية في شركة الغاز ( شركة عامة ) بلغ عدد أفراد العينة ( 135 ) شخصاً وأستخدمت الباحثة أسلوب المقابلات والملاحظات والإستبانة في جمع المعلومات , وقد هدفت الدراسة إلى بيان أثر المحددات التنظيمية في مستوى الأداء المنظمي في الشركة المبحوثة بوجود الإبداع

المنظمي ومن دونه , وتوصلت الدراسة إلى وجود عدد من الإبداعات في الشركة المبحوثة , وأستنتجت أيضا أن الوقت في المنظمة المبحوثة يجري إستثماره بشكل فاعل .

#### 4- دراسة ( الشبخلي ، 2009 )

##### " دور المعرفة الضمنية وإستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية "

طبقت هذه الدراسة في ديوان الرقابة المالية ، وكان الهدف من هذه الدراسة تشخيص العلاقة بين المعرفة الضمنية وإستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة من خلال قياس مدى إدراك حاملي المعرفة الضمنية لمستوى معرفتهم وأهميتها في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة وإدراك قيادة المنظمة الإستراتيجية لإدارة المعرفة الملائمة لإكتساب المعرفة الضمنية وتقاسمها وقياس ماهية تأثير المعرفة الضمنية في إستراتيجيات إدارة المعرفة وتأثير كل من المعرفة الضمنية وإستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ، وتوصلت الدراسة إلى عدة إستنتاجات من أبرزها أن قيادة الديوان قد وظفت خبرة مدراءه وحس المحاسبين القانونيين في صياغة إستراتيجيات الترميز وتنفيذها وقد أسهم إجمالي المعرفة الضمنية على التأثير في المقدرات الجوهرية للديوان إلا أن قيادة الديوان لم توظف المعرفة الضمنية لدى المدراء والمحاسبين القانونيين عند صياغة إستراتيجية شخصية للتأثير في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة .

#### 5- دراسة ( الجنابي ، 2009 )

##### " تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية "

أجريت هذه الدراسة في شبكة الإعلام العراقي وهدفت إلى إظهار طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية ، وتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد المقدرات الجوهرية فضلاً عن إثبات تأثير إدارة المعرفة في أبعاد المقدرات الجوهرية ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة هي حصول إدارة المعرفة على مؤشر عام معتدل يتطلب من الإدارة العليا بذل المزيد من الجهود للإرتقاء بهذه الإدارة والتعرف على خصائصها الذكية وظهر إهتمام غير عادي من إدارة الشبكة بنشر وتوزيع وتبادل المعرفة بين الأفراد والأقسام بالوسائل المختلفة وهو ما يعزز المعرفة الضمنية وكذلك ظهر إهتمام ضعيف بالموارد البشرية بالرغم من إعتداد العمل الأساس في الشبكة على المهنيين من أصحاب الخبرة مما ينعكس بشكل سلبي على إدارة المعرفة وبناء المقدرات الجوهرية كما ظهر إهتمام الإدارة العليا بتكنولوجيا المعلومات وتكاملها

وتحديثها وهو منهج أساس مهم في إتجاه بناء مؤسسة إعلامية معرفية تواكب الحداثة في الجانب التقني

ثانياً :- الدراسات السابقة الخاصة بالأداء المتميز :-

## Previous studies for excellent performance

• بعض الدراسات الأجنبية الخاصة بالأداء المتميز :-

1- دراسة ( Goh , 2000 )

" دليل عن كيفية استعمال بطاقة الدرجات المتوازنة لتحسين أداء الشركة "

### A Guide on How to Use the Balanced Score card to Improve Corporate Performance.

طبقت الدراسة على شركة (FMG) الأمريكية وهي شركة صناعية متنوعة الإنتاج تعمل في مجالات المواد الكيماوية والمعادن والمكائن والمعدات ، قامت بإعادة تحديد رسالتها نحو مضاعفة القيمة لحاملي الأسهم ، أستعملت الشركة هذه البطاقة وحققت فهماً أكبر لإستراتيجيتها مع تقليص قائمة المقاييس التي تتوافق مع إستراتيجية الشركة . وقد أدى إختيار الشركة البطاقة الى إيجاد نظام جديد لقياس الأداء يشجع المدراء على النظر الى ما وراء مسألة تحقيق غايات داخلية والتفتيش عن نجاحات تنافسية كبرى في السوق العالمية. ركزت البطاقة على مقاييس جديدة أهتمت بخدمة الزبون والمركز السوقي وتطوير منتج جديد يمكن أن يولد قيمة طويلة الأمد للشركة ، وقد فرض إستعمال البطاقة على المدراء الإجابة عن مجموعة أسئلة منها :

أ- كيف يمكن لشركة FMG أن تصبح هي المجهز الأعظم قيمة لربائنها ؟

ب- كيف يمكن لشركة FMG أن تزيد من تركيزها نحو الخارج ؟

ج- ما هي الميزة التنافسية لأقسام الشركة ؟

وخلصت الدراسة الى أنه من المحتمل أن تصبح البطاقة الحجر الأساس في نظام إدارة الشركة ، وقد جعلتها قادرة على ترجمة إستراتيجيات وحدة العمل الى نظام قياس ينسجم مع النظام الإداري كله .

2- دراسة ( Walsh,2000 )

" بطاقة الدرجات المتوازنة : تجربة استرالية "

### The Balanced Score card: The Australian Experience.

طبقت هذه الدراسة على عينة من الشركات الأسترالية وكان الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على التجارب الأسترالية لبطاقة الدرجات وكيف يكون إستعمالها ناجحاً ومؤثراً في الأداء ، ولأي مدى تستعمل ؟

ولتحقيق هذا الهدف فإن الدراسة أستفادت من مستويين من التحليل ، الأول إختبار نتائج المسح البريدي على معدل التبني والنجاح لإستعمال البطاقة في (100) شركة من شركات أستراليا الرئيسة ، والثاني تقدير قدرة استعمال المنظمات الأسترالية لهذه البطاقة ، فقد تم إختبار (33) بطاقة في قطاعات عامة وخاصة . ووجدت الدراسة أن (71 %) من الشركات تستعمل البطاقة ، وهذا يعني أن معدل النجاح لإستعمالها جيداً ، وبقية النسبة بين : تعرف بها الشركات لكنها تقرر عدم إستعمالها ، وشركات غير معتادة على فكرتها . أما بالنسبة لنتائج التحليل الثاني ، فإن فحص البطاقة يوحي بأن الشركات تنظر لها كتجميع لمؤشرات أداء رئيسة مالية وغير مالية. والكثير من الشركات ترى أن هياكل عمل مؤشرات الحالية متوازنة حتى وإن لم تبني حول المنظورات الأربعة لها. خلصت الدراسة الى أن البطاقة مقنعة بها بشكل جيد في أستراليا ، ولكن فوائدها ستأخذ وقت لتفهم ، وأن أي تدخل يخلق فهماً أكبر للفكر الإستراتيجي يكون مرحباً به ، وإنها أوجدت مناخاً إيجابياً للتغيير ، كما وإنها من الممكن أن توفر مساهمة إيجابية لتطبيقات الإدارة.

### 3- دراسة ( Sedra & Rosemann , 2001 )

" بطاقة الدرجات المتوازنة : مدخل لقياس اداء أنظمة الشركات (ES) "

#### A Balanced Score card : Approach to Enterprise Systems Performance Measurement.

طبقت هذه الدراسة في شركات القطاع العام واستخدمت بطاقة الدرجات المتوازنة لقياس المجالات المالية وغير المالية للشركات

تهدف هذه الدراسة الى قياس أنظمة الشركات إذ تشير (ES) الى توحيد العمليات الرئيسية والوظائف الإدارية من خلال أنظمة تعمل بها الإدارة لغرض الإستجابة للزبون والتغير الإستراتيجي ، وكذلك وضع أداة قياس لتقييم المنافع المطلوب تحقيقها للشركة .

وخلصت الدراسة الى تحديد مقاييس محددة ترتبط بالإستراتيجيات والأهداف لقياس نجاح لأداء أنظمة الشركات وكذلك تصميم نظام شامل لقياس اداء أنظمة الشركات (ES).

#### 4- دراسة ( Cook& Verma,2002 )

" استكشاف الارتباطات بين نظام الجودة وجودة الخدمة والأداء المتميز : منظورات مجهزي الخدمة "

#### Exploring the Linkages between Quality System, Service Quality, and Performance Excellent : Service Providers Perspectives.

طبقت هذه الدراسة على عينة مجموعة من المصارف في هونك كونج ، إذ تهدف الى محاولة إستكشاف الارتباطات بين نظام جودة الخدمة للعاملين والأداء المتميز في صناعة الصيرفة في بيئة الأعمال المضطربة وأهم الإستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي :

تحتاج منظمات الخدمة لكي تنجح الى إمتلاك عاملين يفهمون العلاقات المتداخلة بين نظام الجودة الداخلي وأثره على جودة الخدمة المقدمة للزبون وأن يدرك العاملون الارتباطات القوية بين نظام الجودة وجودة الخدمة ومقاييس الأداء وأظهرت الدراسة أيضاً أن إدراك العاملين لجودة الخدمة يؤثر بشكل كبير على الأداء المتميز للمنظمة .

#### 5- دراسة ( Pakwihok,2010 )

" تحقيق أداء الشركة المتميز وخصائص الأبعاد الإدارية : بورصة الأسهم في تايلند "

#### Achieving Superior Corporate Performance and The Characteristics of Managerial Dimensions:The Stock Exchange in Thailand.

أجريت هذه الدراسة على عينة من بورصة الأسهم في تايلند وكانت تهدف الى فهم وإدراك لماذا تؤدي بعض المنظمات أداءً متميزاً أفضل من المنافسين ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الإستنتاجات منها :

إن الأداء المالي للشركة والأداء الإجتماعي كانا بمستوى عال ، وإن البعد الاداري للشركة يمكن أن يقودها لتحقيق الأداء المتميز وكلما إرتفعت درجات البعد الاداري إرتفعت درجات الأداء المتميز ،



وأهم الأبعاد الإدارية المؤثرة على الأداء المتميز هي الموارد البشرية وجودة الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وإن أهم مؤشرات الأداء المتميز للمنظمة هي جودة الموارد البشرية وجودة الخصائص التنظيمية وجودة القيادة الاستراتيجية وجودة الإدارة النظامية.

## 6- بعض الدراسات العربية الخاصة بالأداء المتميز :-

### 1- دراسة ( سعيد ، 2005 )

" تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات بإعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة "

طبقت هذه الدراسة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكان الهدف منها تصميم ومكننة نظام متطور لتقويم الأداء الإستراتيجي للجامعات العراقية ، بإعتماد تقنية هي " بطاقة الدرجات المتوازنة " من خلال دراسة وتشخيص معالم النظام القائم حالياً ، وتحديد نقاط قوته وضعفه ، فضلاً عن تصميم ومكننة نظام معلومات قادر على توفير البيانات بالخصائص المطلوبة التي يمكن الإستناد إليه في إجراء عملية التقويم على وفق النظام المفتوح ، أظهرت الدراسة الميدانية حاجة وزارة التعليم لنظام شامل لتقويم أداء جامعاتها وكلياتها ، إذ إن النظام الحالي لتقويم أداء الجامعات يعاني من نقاط ضعف تمثلت بعدم ملائمة بعض مؤشرات كونه لا تعكس أداء الجامعة بشكل دقيق ، خلل في تحديد أوزان النظام ، إخفاق النظام في تحديد عوامل النجاح الحاسمة والتي تسهم في تمييز الجامعات ، الإفتقار للمؤشرات الوصفية التي تجعل من زبائن الجامعة تشارك في عملية التقويم ، فضلاً عن افتقاره للمؤشرات المالية التي تقيس كفاءة الأداء المالي ، ومحدودية الاستفادة من مخرجاته .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها :-

- إن مقاييس الأداء الاستراتيجي تقيس أداء الخطط الإستراتيجية بالتركيز على الأنشطة الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية ، وتتطلب هذه الأهداف أدوات قياس مختلفة مالية وغير مالية ، وإن مقاييس الأداء على أساس بطاقة الدرجات المتوازنة تقدم صورة متكاملة لروابط السبب والنتيجة التي تقود بالأعمال إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية .
- تعد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة أكثر موضوعية بسبب منهجها العلمي في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد الأداء الاستراتيجي ومجالات أدائه الرئيسة .

### 2- دراسة ( يوسف ، 2005 )

" أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز "

طبقت هذه الدراسة في جامعة الموصل وكان الهدف منها توفير المعلومات للجهات المستفيدة بدقة عالية وبالوقت المناسب . وعلى الرغم من تعدد الجهات المستفيدة من مخرجاتها ، إلا أن رأس المال الفكري والمتمثل بالأفراد الذين لديهم القدرة على التفكير والتحليل والإبداع فضلاً عن متخذي القرار هم أكثر الفئات إستفادة من مخرجات هذه التقنيات والتي يمكن أن تسهم في رفع مستوى أدائهم . ولقد إعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إستطلاع آراء عينة من التدريسيين من حملة لقب أستاذ وأستاذ مساعد في جامعة الموصل بَعْدَها مجتمعاً للدراسة ، وتم ذلك من خلال تصميم وبناء مقياس له القدرة على قياس الأبعاد الرئيسة للدراسة والمتمثلة بإستمارة إستبانة.

وأهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، فضلاً عن وجود تأثير معنوي لتقنية المعلومات في الأداء المتميز ، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقات إرتباط معنوية متوسطة القوة بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري .

### 3- دراسة ( الجابر ، 2007 )

#### " قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة "

طبقت هذه الدراسة في الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية وإن هدف الدراسة هو التغلب على مثالب مدخل التحليل المالي في تقويم أداء الشركة المبحوثة لقصورها في إعطاء صورة متكاملة عن أدائها باستعمال منظورات تعتمد مقاييس تأخذ بنظر الإعتبار توجهات الشركة نحو الزبون الخارجي والتعلم والنمو وتحليل العمليات الداخلية فضلاً عن إستعمال التحليل المالي .

وتم الإعتداد على البيانات التاريخية في المنظورين المالي والعمليات الداخلية ، والبيانات الإحصائية في منظورين الزبون والتعلم والنمو وتحليل نتائج الإستبيان التي أعدت لهذا الغرض فضلاً عن إستمارة مقابلة أعدت للوقوف على الواقع الفعلي للشركة وخرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات من أهمها :-

1- تتوافق عمليات الشركة مع منظورات البطاقة الأربعة وهذا يعني إمكانية إستعمال البطاقة في تقويم أداء الشركة .

2- إهتمام الإدارة العليا في الشركة بالمقياس المالي الذي يركز على نتائج أعمال الشركة من خلال فقرات الميزانية العمومية وكشف الدخل لكن لا تركز بما ينبغي على المنظورات الأخرى.

### 4- دراسة ( العبادي ، 2007 )

" دور إستراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز "

طبقت هذه الدراسة في جامعة الكوفة وكان الهدف منها محاولة التعرف على دور إستراتيجيات الإدارة المرئية في رفع مستويات أداء التدريسيين ، فضلاً عن الوقوف على المعوقات التي تمنع الوصول الى مستويات الأداء المتميز للتدريسيين من خلال توظيف الإمكانيات والموارد المتاحة والوقوف على العقبات القائمة .

وقد توصلت الدراسة الى :-

إنعكاس الإهتمام بالموارد البشرية الجامعية (تدريباً وتعليماً وتحضيراً) على رفع قدرتها في تحقيق الأداء الجامعي المميز والإهتمام الكبير من قبل التدريسيين في إنجاز البحوث العلمية (كتابة ونشر) مع مساندة واضحة من قبل الجامعة لهذا النشاط المميز .

## 5- دراسة (الجبوري ، 2012)

### " تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز "

أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي العراقي لبيان تأثير استخدام المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز بوصفه متغيراً معتمداً فبالرغم من تبني بعض المصارف للمعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية لتعزيز بقائها ونموها نحو التميز في الأداء ، إلا أن البعض الآخر لا يدرك مدى تأثيرها في بلوغ التميز بالأداء وهنا تكمن مشكلة الدراسة فتعمل على وضع الحلول المناسبة فضلاً عن سعي هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية :-

1- معرفة مدى تبني المصارف المبحوثة للمعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية وتوظيفها لتحقيق الأداء المتميز .

2- معرفة مدى تباين المصارف الحكومية والأهلية في تبني متغيرات الدراسة

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بأنه هناك تأثير للمعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية بشكل منفرد ومجتمع وبصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق الأداء المتميز في المصارف عينة الدراسة .

**ثانياً :- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :-**

### Object of benefit from previous studies

مثلت الدراسات السابقة مصدراً ثميناً للمعلومات والتي كانت عوناً للباحث في توسيع نطاق إدراكه وآفاق تفكيره ، ويمكن توضيحها في المجالات الآتية :-

- 1- التعرف على منهجية هذه الدراسات وتسلسل فقراتها مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء البنية الإجرائية للدراسة الحالية .
- 2- الإطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات من أجل تحديد نوع العينة المناسبة للدراسة الحالية وحجمها .
- 3- معرفة ما توصلت إليه تلك الدراسات وكيفية الاستفادة من ذلك .
- 4- الإطلاع على المصادر المستخدمة في الجانب النظري .

### ثالثاً :- مميزات الدراسة الحالية :- Features current study

بعد توضيح موقف الدراسات السابقة يبقى أن نوضح ما تميزت به الدراسة الحالية وذلك من خلال النقاط الآتية :-

- 1- تناولت هذه الدراسة موضوع اللاملموسات والذي لم يتم التطرق إليه من قبل الباحثين السابقين حسب إطلاع الباحث .
- 2- لقد جمعت الدراسة الحالية بين متغيرين لم يسبق لهما أن جمعا معاً في دراسة من قبل حسب إطلاع الباحث .
- 3- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مقياس الدراسة عن طريق إستطلاع الآراء والمتمثل بالإستبانة .

## الفصل الأول

### المبحث الثاني

### منهجية الدراسة

## Study Methodology

يناقش هذا المبحث قاعدة أساسية من قواعد البحث العلمي ، وهي منهجية الدراسة ، التي تمثل المسار الميداني والطريقة العلمية المنظمة لتحديد المشكلة ومعالجتها تحقيقاً لأهداف الدراسة ، وتتكون منهجية الدراسة من عدة فقرات يمكن إيضاحها من خلال الآتي :-

### أولاً : مشكلة الدراسة :- Study Problem

يمكن النظر الى مشكلة الدراسة من خلال جانبين هما :-

#### 1- المشكلة الفكرية (Intellectual problem) :-

وتتمثل بالجدل الفكري حول مفهوم اللاملموسات وما هو دورها في تحقيق الأداء المتميز ، إذ أصبحت اللاملموسات في الإقتصاد العالمي الجديد ( إقتصاد المعرفة ) تمثل المورد الرئيس لأية منظمة وهي أساس أدائها المتميز وسر نجاحها ، لذا فقد أدركت أغلب المنظمات وبخاصة المعرفية منها حقيقة مهمة هي إن اللاملموسات مورد ثمين يتفوق في أهميته على باقي الموارد المنظمة لذا يجب إدارتها كما تدار الموجودات المادية الأخرى ، وعلى الرغم من أهمية هذه الحقيقة لم يتطرق الباحثون السابقون الى موضوع اللاملموسات وبيان الدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز .

#### 2- المشكلة الميدانية (Field problem) :-

يمكن توضيح المشكلة الميدانية للدراسة من خلال التساؤل الرئيس " هل هنالك دور للاملموسات في تحقيق الأداء المتميز " وتنبتق منه التساؤلات الآتية :-

- (1) هل تتباين الكليات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة ؟
- (2) هل توجد علاقة ارتباط بين اللاملموسات والأداء المتميز ؟
- (3) هل توجد علاقة تأثير للاملموسات في تحقيق الأداء المتميز ؟

### ثانياً : أهمية الدراسة :- Study Importance

تتجسد أهمية الدراسة في المكانة التي تحتلها اللاملموسات في الوقت الحاضر كونها معياراً أساسياً في نجاح أغلب المنظمات العالمية ، وتتجسد أيضاً في أهمية تحقيق الأداء المتميز كونه الوسيلة التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق نجاحها ومن خلال ذلك يمكن تقسيم أهمية الدراسة على محورين هما :-

### 1- الأهمية النظرية للدراسة (Academic Importance of Study) :-

تتجسد الأهمية الأكاديمية لهذه الدراسة بمساهماتها في إغناء المكتبات العربية عموماً والعراقية خصوصاً وذلك من خلال زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة . كما عمدت هذه الدراسة الى التعامل مع الجانب النظري للمتغيرات بصورة شمولية ومتكاملة من خلال الإعتماد على المصادر الحديثة والقيمة من مكتبات ومراكز أبحاث في الجامعات العالمية لتقديم ما هو جديد وكذلك المساهمة في تطوير مسيرة البحث العلمي في العراق ورفعته .

### 2- الأهمية الميدانية للدراسة (Field Importance of Study) :-

تتجسد الأهمية الميدانية للدراسة من خلال النقاط الآتية :-

- (1) أهمية قطاع التعليم العالي ودوره في تطوير المجتمع وبناء الإنسان وتزويده بالعلم والمعرفة مما يتطلب السعي لتطوير هذا القطاع المهم وتعزيز دوره .
- (2) يتميز متغيري الدراسة ( اللاملموسات والأداء المتميز ) بأهمية خاصة كونهما من المتغيرات الحديثة في أدب الإدارة المعاصرة ، وإن دراستهما تسهم في تعريف الجامعات العراقية بصورة عامة وجامعة كربلاء بصورة خاصة بأهمية هذين المتغيرين ودورهما في نجاح المنظمات العلمية .
- (3) تعد اللاملموسات والأداء المتميز أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في جميع المنظمات وبخاصة العلمية منها ، إذ إن هذه الأهمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر .
- (4) تساهم هذه الدراسة في زيادة إدراك العاملين في المنظمات عموماً والكليات المبحوثة خصوصاً لمفهوم اللاملموسات وأهميتها والدور الذي تلعبه في تحقيق الأداء المتميز .
- (5) إن نتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيري الدراسة والتي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية تساعد القيادات الإدارية في الكليات المبحوثة بالتعرف على العناصر الأقوى ارتباطاً والأكثر تأثيراً لغرض زيادة الإهتمام بها وإعطائها الأولوية اللازمة .

### ثالثاً : أهداف الدراسة :- Study Objectives

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة يتمثل بتعريف الدور الذي تلعبه اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز في الكليات المبحوثة ، وكما ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أخرى هي :-

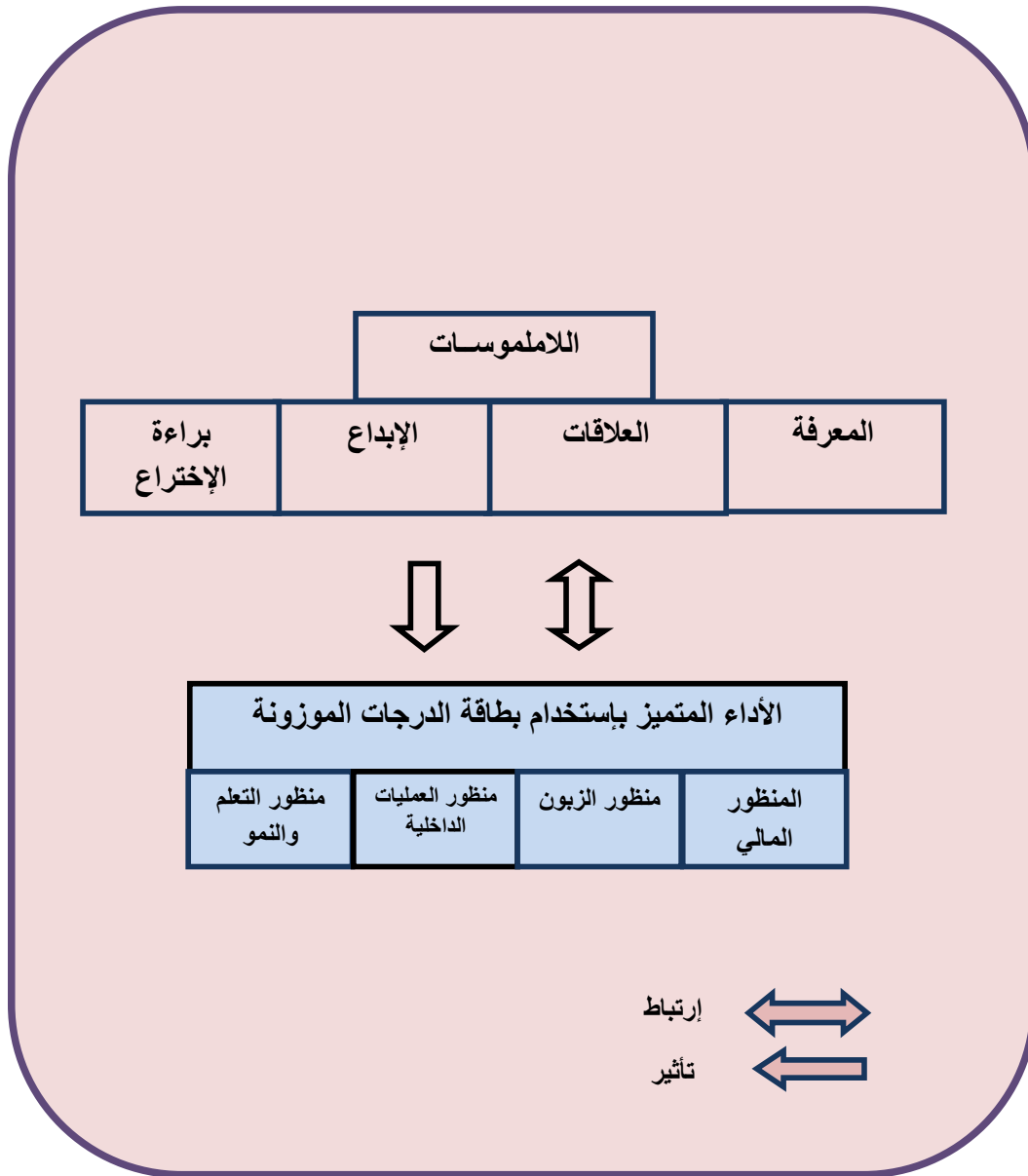
- (1) بناء قاعدة معلوماتية لمتغيري الدراسة ( اللاملموسات والأداء المتميز ) من خلال تحديد مفاهيم كل منهما وأهميتهما وأبعادهما .
- (2) معرفة مدى إهتمام الكليات المبحوثة بمفهوم اللاملموسات وتوظيفها لتحقيق الأداء المتميز ومدى تباين تلك الكليات بمستوى إهتمامها.
- (3) تحديد علاقة الارتباط بين اللاملموسات والأداء المتميز .
- (4) تحديد علاقة الأثر للاملموسات في تحقيق الأداء المتميز للكليات المبحوثة .
- (5) تقديم مجموعة من التوصيات لكليات جامعة كربلاء والمنظمات المماثلة عن مدى إسهام اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز .

### رابعاً : مخطط الدراسة الفرضي :- Study Supposal Diagram

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما في الشكل ( 2 ) ، ويشير هذا المخطط الى نوعين من المتغيرات .

**1- المتغيرات المستقلة :** تتمثل باللاملموسات بأبعادها (المعرفة ، العلاقات ، الإبداع ، براءة الاختراع ) والتي تم إعتمادها وفقاً لإتفاق الباحثين .

**3- المتغيرات المعتمدة :** تتمثل بالأداء المتميز بأبعاده والتي تم إعتمادها وفقاً لبطاقة الدرجات المتوازنة ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) .



شكل ( 2 )

مخطط الدراسة الفرضي



### خامساً : التعاريف الإجرائية :-

1- اللاملموسات **Intangibles** :- هي الثروة الحقيقية غير الملموسة التي تنبثق منها كافة المعارف والإبداعات المؤدية إلى تعظيم قيمة الكلية والارتقاء بأدائها . ومن اللاملموسات التي سيتم إعتماها في هذه الدراسة هي :

أ- المعرفة **Knowledge** :- هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق أعلى مستويات الجودة والإبتكار .

ب- العلاقات **Relationships** :- هو ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين العاملين في الكلية ومع جمهورها وكافة الأطراف المتعاملة معها .

ت- الإبداع **Innovation** هو جملة من الافكار المفيدة الجديدة التي تتصل بحل المشكلات وإعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة فضلاً عن المهارات الشخصية والخبرة المتنوعة والقدرة على التغيير.

ث- براءة الإختراع **Patent** :- هي وثيقة رسمية صادرة من جهة رسمية مخولة ، تمنح صاحب البراءة حق الاحتكار لمدة زمنية معينة في إستخدام إختراعه وتطبيقه .

2- الأداء المتميز **Excellent performance** :- هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به الكلية والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح الكلية وقدرتها على التكيف مع البيئة ، ومن أبعاد الأداء المتميز التي سيتم إعتماها في هذه الدراسة هي :-

أ- المنظور المالي **Financial Perspective** :- هي تلك المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات ، وتوليد التدفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

ب- منظور الزبون **Customer Perspective** :- هو المنظور الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكلية ، بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التي تبذلها إدارة الكلية .

ت- منظور العمليات الداخلية **Internal process Perspective** :- هي العمليات التي تساعد القادة على تحقيق قيمة فردية لزبائنهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية من جهة ، وتحقيق عائداتها من جهة .

ث- منظور التعلم والنمو **Learning and Growth Perspective** :- هو المنظور يعبر عن الأسس التي ينبغي أن تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف في الأجل الطويل .

## سادساً : فرضيات الدراسة :- Study Hypotheses

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وإختبار مخططها الفرضي فقد أعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وعلى النحو الآتي :-

## الفرضية الرئيسية الأولى :-

تتباين الكليات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة وقد إنبثقت عنها الفرضيتين الآتيتين :-

- (1) تتباين الكليات المبحوثة في تبني اللاملموسات بأبعاده .
- (2) تتباين الكليات المبحوثة في تبني الأداء المتميز بأبعاده .

## الفرضية الرئيسية الثانية :-

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعاده والأداء المتميز بأبعاده وقد إنبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

- (1) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة والأداء المتميز بأبعاده .
- (2) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات والأداء المتميز بأبعاده .
- (3) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع والأداء المتميز بأبعاده .
- (4) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز بأبعاده .

## الفرضية الرئيسية الثالثة :-

توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لللاملموسات بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده وقد إنبثقت عنها الفرضيات الآتية :-

- (1) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعء المعرفة في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .
- (2) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعء العلاقات في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .
- (3) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعء الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .
- (4) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعء براءة الاختراع في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

### سابعاً : منهج الدراسة :- Study Curriculum

إن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية ، وإقتران الحالة بتحليلها ، ومن ثم إستخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية إذ يستخدم الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة والتحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات وعليه فإن الباحث انتهج أسلوبين من أساليب البحث العلمي لتحقيق ذلك وهما :-

#### 1- المنهج الوصفي :- The curriculum Descriptive

وذلك لتغطية الإطار النظري المتمثل باللاملموسات والأداء المتميز ، وذلك بالرجوع الى عدد كبير من المصادر باللغتين العربية والإنكليزية .

#### 2- المنهج الميداني :- The curriculum Field

أي التأكد من دراسة الواقع من خلال الدراسة الميدانية عن مدى إمكانية تطبيق كل بعد من أبعاد متغيري الدراسة في كليات جامعة كربلاء .

### ثامناً : حدود الدراسة :- Study Boundaries

#### 1- الحدود البشرية للدراسة (Human Boundaries of the study) :-

تتمثل الحدود البشرية للدراسة بأعداد مختارة من القيادات في كليات جامعة كربلاء من شاغلي المناصب الوظيفية الآتية ( عمداء الكليات ، معاونو العمداء للشؤون العلمية ، معاونو العمداء للشؤون الإدارية ، رؤساء الأقسام ) .

#### 2- الحدود المكانية للدراسة (Spatial Boundaries of the study) :-

تتمثل الحدود المكانية للدراسة بكليات جامعة كربلاء والبالغ عددها (16) كلية وهي كلية الإدارة والإقتصاد ، كلية التربية للعلوم الصرفة ، كلية التربية للعلوم الإنسانية ، كلية القانون ، كلية العلوم ، كلية الطب ، كلية الزراعة ، كلية الصيدلة ، كلية الهندسة ، كلية الطب البيطري ، كلية العلوم الإسلامية ، كلية التربية الرياضية ، كلية العلوم الطبية التطبيقية ، كلية طب الأسنان ، كلية السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية ، كلية التمريض .

### 3- الحدود الزمانية للدراسة (Period Boundaries of the study) :-

تعد الحدود الزمانية للدراسة هي المدة التي قام بها الباحث بإجراء المقابلات مع العمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام ، وتوزيع إستمارة الإستبانة عليهم والى نهاية مدة جمع هذه الإستمارات إذ تمتد الحدود الزمانية من تاريخ 10 / 11 / 2012 إلى تاريخ 10 / 1 / 2013

### تاسعاً : أدوات الدراسة :- Study Instruments

من أجل أن تحقق هذه الدراسة غاياتها فقد تم الإعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :-

#### 1- مراجع الإطار النظري (Conceptual Framework References) :-

من أجل إغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الإعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة ، فضلاً عن الإستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات (الإنترنت) .

#### 2- أدوات الإطار الميداني (Field Framework Tools) :-

تم الإعتماد في تغطية الجانب الميداني للدراسة على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة وهي :-

##### أ- المقابلة الشخصية :-

تم الإعتماد على إجراء عدد من المقابلات الشخصية (ملحق رقم 2) مع أفراد عينة الدراسة في الكليات المبحوثة من أجل اخذ نظرة عامة عن آرائهم حول متغيرات الدراسة ، وفي الوقت نفسه توضيح فقرات الإستبانة من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تطرح من قبل عينة الدراسة لأجل ضمان الحصول على إجابات دقيقة عن أسئلة الإستبانة.

##### ب- إستمارة الإستبانة :-

تم تصميم إستمارة الإستبانة (ملحق رقم 3) كأداة رئيسة للدراسة في الحصول على البيانات والمعلومات ، وقد روعي في صياغة هذه الإستمارة البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة ، إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين (ملحق رقم 1) للتعرف على ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على إستمارة الإستبانة لسد الثغرات أو الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الإستبانة ، وقد تم إعتماد مقياس رتبتي يتضمن إحدى عشرة رتبة (0% - 100%) ، وتضم إستمارة الإستبانة المحاور الآتية :-

## (1) المحور الأول :-

يتضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين عن فقرات إستمارة الإستبانة ، وقد إشتملت على الآتي :- ( الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، اللقب العلمي ، المنصب الإداري الحالي ، عدد الدورات التدريبية ، عدد سنوات الخدمة الاجمالية ) .

## (2) المحور الثاني :- يتضمن هذا المحور ما يأتي :-

## أ- أبعاد اللاملموسات :-

حيث تمثلت بـ (المعرفة ، العلاقات ، الإبداع ، براءة الاختراع ) وقد تم وضع (5) أسئلة لكل بعد من هذه الأبعاد الأربعة أي بمجموع إجمالي (20) سؤال.

## ب- أبعاد الأداء المتميز :-

تمثلت هذه الأبعاد بـ ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) وتمت صياغة (5) أسئلة لكل بعد من أبعاد الأداء المتميز أي بمجموع إجمالي (20) سؤال . والجدول (1) يوضح هذه المحاور.

## جدول ( 1 )

محاور الإستبانة

ت	المحاور	المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	المعلومات الخاصة بمجيبى إستمارة الإستبانة		الجنس ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، اللقب العلمي ، المنصب الإداري الحالي ، عدد الدورات التدريبية ، عدد سنوات الخدمة الإجمالية	7	
			المجموع	7	
			أولاً :- أبعاد اللاملموسات	5 5 5 5	(Kidwell , 2000 : 28) (Smith, 2000 : 1) (Daft, 2001 : 357) Chandler, 2007 : 226) (
المحور الثاني	ثانياً :- أبعاد الأداء المتميز		1- المعرفة 2- العلاقات 3- الإبداع 4- براءة الاختراع	20	
			المجموع	20	
			1- المنظور المالي 2- منظور الزبون 3- منظور العمليات الداخلية 4- منظور التعلم والنمو	5 5 5 5	(Kaplan & Norton, 2000: 87) (Atkinson, 2006: 144) (Horngren, et al., 2009: 493) (Alshaikh, 2007: 47)
			المجموع	20	
			المجموع الكلي	47	

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على إستمارة الإستبانة

عاشراً : توزيع إستمارة الإستبانة :- Questionnaire Distributions

يشير الجدول (2) إلى عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الإسترجاع ، إذ كان عدد الإستثمارات الموزعة (114) إستمارة ، وعدد الإستثمارات المسترجعة (100) إستمارة ، وهذا يعني أن نسبة الإسترجاع كانت (87%) .

### جدول ( 2 )

عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة

الإستثمارات			مجتمع الدراسة
نسبة الإسترجاع	المسترجعة	الموزعة	
%87	7	8	كلية الإدارة والإقتصاد
%83	5	6	كلية التربية للعلوم الصرفة
%87	7	8	كلية التربية للعلوم الإنسانية
%80	4	5	كلية القانون
%100	7	7	كلية العلوم
%86	13	15	كلية الطب
%85	6	7	كلية الزراعة
%88	8	9	كلية الصيدلة
%100	6	6	كلية الهندسة
%81	9	11	كلية الطب البيطري
%83	5	6	كلية العلوم الإسلامية
%100	5	5	كلية التربية الرياضية
%80	4	5	كلية العلوم الطبية التطبيقية
%100	6	6	كلية طب الأسنان
%100	5	5	كلية السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية
%60	3	5	كلية التمريض
%87	100	114	المجموع

المصدر :- إعداد الباحث

إحدى عشر : الإختبارات الخاصة بإستمارة الإستبانة :- Questionnaire Tests

## 1- الاختبارات قبل توزيع إستمارة الإستبانة :-

### قياس الصدق الظاهري :-

بعد الإنتهاء من إعداد الصياغة الأولية لفقرات الإستبانة وبهدف التأكد من صلاحيتها في قياس متغيرات الدراسة فقد خضعت لأختبار الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (13) خبيراً في العلوم الإدارية (ملحق رقم 1) ، وقد تم إستطلاع أرائهم بشأن موضوعية فقرات الإستبانة ووضوحها ، فضلاً عن دقتها من الناحية العلمية وقد تم إجراء التعديلات الضرورية التي إقترحها الخبراء على فقرات الإستبانة من حذف وإضافة.

## 2- الاختبارات بعد توزيع إستمارة الإستبانة :-

### أ- قياس الاتساق والتناغم الداخلي :-

بهدف إختبار محتوى إستمارة الإستبانة ، أداة الدراسة الرئيسية ، فقد تم إستخراج معاملات الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من متغيرات الدراسة عن طريق إستخدام مصفوفة الارتباط كما في (الملحق رقم 4) والتي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة الإحصائية المعنوية عند مستوى معنوية (1%) وعلى النحو الذي يعكس عنصر الاتساق الداخلي بين هذه المتغيرات .

### ب- قياس الثبات :-

من أجل إختبار الإعتدالية لإستمارة الإستبانة تم الأعتداد على طريقة الإختبار وإعادة الإختبار (Test&RetestMethod) لغرض حساب درجة ثبات المقياس ، فقد تم توزيع إستمارة الإستبانة على (60) شخصاً من عينة الدراسة الأولية البالغة (100) ، وتوضيح فقراتها لهم وقد قام بعض أفراد العينة بتسجيل ملاحظاتهم حول هذه الفقرات ، وتم أخذ الإجابات من أفراد العينة وفرزها وتبويبها ، وبعد عشرين يوماً تم توزيع إستمارة الإستبانة مرة أخرى على أفراد العينة نفسها وتم إستلام الإجابات وبعد فرزها وتبويبها تبين أن (54) شخصاً منهم كانت إجاباتهم ثابتة أي ما يعادل (90%) من أفراد العينة وهي نسبة ثبات عالية للمقياس ، وتعد هذه النسبة مقبولة في الدراسات الادارية .



## إثنا عشر : وصف مجتمع الدراسة :- Study Society Description

يتمثل مجتمع الدراسة بكلّيات جامعة كربلاء ، وقد وقف وراء إختيار هذا المجتمع التعليمي عدة إعتبارات أهمها :-

- 1- نتيجة لأهمية الجامعة كونها وسيلة الدولة والمجتمع في توفير ملاكات متخصصة تساهم في توفير رأس مال بشري راقى النوعية .
  - 2- إن التعليم يسعى الى إعداد متخصصين ومبدعين ومفكرين يساهمون في النهوض بحاجات ومتطلبات بلدهم في النواحي المختلفة لحقول المعرفة ، ويعملون على ردم الفجوة الحضارية والتقنية القائمة بين واقع بلدهم وواقع البلدان المختلفة .
  - 3- فضلاً عن ذلك يعد الإهتمام باللاملموسات في قطاع التعليم العالي بشكل عام وفي جامعة كربلاء بشكل خاص أمراً ضرورياً للمحافظة على رفع مستوى الأداء العلمي والمهني والإرتقاء به الى مستوى التميز بهدف ترجمته الى دعم معنوي ومادي يدفعها الى تطوير ذاتها بصفة مستمرة.
- ولأجل وصف مجتمع الدراسة فقد تم بيان كليات جامعة كربلاء وفيما يلي نبذة مختصره عن هذه الكليات :-

### 1- كلية الإدارة والإقتصاد (College of Management and Economics) :-

أسست سنة 1996 وتهدف الكلية إلى تخريج كوادر علمية متخصصة في كل مجال من مجالات الإدارة والإقتصاد وتتكون الكلية من خمس أقسام هي :-

- قسم إدارة الأعمال .
- قسم الإقتصاد .
- قسم العلوم المالية والمصرفية .
- قسم المحاسبة .
- قسم الإحصاء .

أما الدراسات العليا في الكلية تتكون من :-

- الماجستير للأقسام ( إدارة الأعمال ، الإقتصاد ، العلوم المالية والمصرفية ) .
- الدكتوراه لقسمي ( إدارة الأعمال ، الإقتصاد ) .

**2- كلية التربية للعلوم الصرفة (College of Education for Pure Sciences) :-**

أسست عام 1996 وتهدف الكلية الى إعداد ملاكات تدريسية للمدارس الثانوية في عدة إختصاصات علمية وتبلغ مدة الدراسة أربع سنوات دراسية لحملة الشهادة الثانوية للفرع العلمي والمعلمين المرشحين من قبل مديرية التربية ، وتتكون الكلية من ثلاث أقسام وهي :-

- قسم علوم الحياة .

- قسم الرياضيات .

- قسم الكيمياء .

**أما الدراسات العليا في الكلية تتكون من :-**

- الماجستير ، قسم علوم الحياة .

- الدكتوراه ، قسم علوم الحياة .

**3- كلية التربية للعلوم الإنسانية (College of Education for Human Sciences) :-**

أسست عام 1996 وتهدف الكلية الى إعداد ملاكات تدريسية أكاديمية للمدارس الثانوية في عدة إختصاصات إنسانية وتبلغ مدة الدراسة أربع سنوات دراسية لحملة الشهادة الثانوية للفرع الأدبي والمعلمين المرشحين من قبل مديرية التربية ، وتتكون الكلية من خمس أقسام وهي :-

- قسم اللغة العربية .

- قسم التاريخ .

- قسم التربية وعلم النفس .

- قسم الجغرافية التطبيقية .

- قسم اللغة الإنكليزية .

**أما الدراسات العليا في الكلية تتكون من :-**

- الماجستير : اللغة العربية ( أدب ، لغة ) - التاريخ - تربية وعلم النفس ( طرائق التدريس ، علم النفس العام ) .

- الدكتوراه : اللغة العربية ( أدب ، لغة ) - التاريخ .

**4- كلية القانون (College of Law) :-**

أسست عام 2000 وتهدف الكلية الى تهيئة الملاكات التربوية الإنسانية المتخصصة بدراسة مجموعة من فروع القانون العام والخاص ومنها القانون الدولي والمدني والمرافعات والإداري وغيرها ومدة الدراسة فيها أربع سنوات تتكون من فرعين هما :-

- فرع القانون العام .

- فرع القانون الخاص .

أما الدراسات العليا في الكلية تتكون من :-

- الماجستير : القانون الخاص 2009 والقانون العام 2011 .

#### 5- كلية العلوم (College of Sciences) :-

أسست عام 2001 وتسعى الكلية الى تقديم البحوث العلمية التي تعالج المشاكل الطبيعية والصحية داخل المجتمع وتأهيل خريجين مزودين بأحدث المعلومات النظرية والعلمية .

وتتكون الكلية من أربع أقسام وهي :-

- قسم الكيمياء .

- قسم علوم الحياة .

- قسم الفيزياء .

- قسم الحاسبات .

أما الدراسات العليا في الكلية تتكون من :-

- الدبلوم العالي : لقسمي ( الكيمياء – علوم الحياة ) .

- الماجستير : لقسمي ( الكيمياء – علوم الحياة ) .

- الدكتوراه : لقسم الكيمياء .

#### 6- كلية الطب (College of Medicine) :-

أسست كلية الطب في تموز عام 2004 ومدة الدراسة في الكلية ست سنوات ، تعمل الكلية على تعزيز علاقتها مع المؤسسات الصحية والطبية والأكاديمية داخل لعراق وخارجه ، وشهدت السنوات الستة الماضية من عمر الكلية إنتقاله علمية ونوعية وضعتها على قدم المساواة مع كليات الطب العريقة في العراق ، تتكون كلية الطب من صنفين هما :-

- أقسام العلوم الأساسية .

- أقسام العلوم السريرية .

وتتكون من الفروع التالية : فرع الفلسفة ، فرع الكيمياء الحياتية ، فرع الباطنية ، فرع الأحياء المجهرية ، فرع طب المجتمع ، فرع التشريح ، فرع الأدوية ، فرع الأمراض ، فرع الطب ، فرع الأطفال ، فرع النسائية والتوليد ، فرع الجراحة .

#### 7- كلية الزراعة (College of Agriculture) :-

أسست عام 2005 وتهدف الى إعداد ملاكات زراعية محصنة بالعلم والمعرفة ومؤهلة وقادرة على إستخدام الأساليب المتطورة في مختلف نشاطات القطاع الزراعي من خلال أقسام الكلية المتنوعة ، تتكون الكلية من أربع أقسام وهي :-

- قسم وقاية النبات .
- قسم البستنة وهندسة الحدائق .
- قسم الثروة الحيوانية .
- قسم المحاصيل الحقلية .

#### 8- كلية الصيدلة (College of Pharmacy) :-

أسست عام 2006 وتهدف الكلية الى تهيئة الملاكات التربوية والعلمية ومدة الدراسة في الكلية خمس سنوات ، وتتكون الكلية من عدة فروع وهي كالآتي :-

- فرع العلوم المختبرية .
- فرع الكيمياء الصيدلانية .
- فرع الصيدلانيات .
- فرع العقاقير والنباتات الطبية .
- فرع الصيدلة السريرية .
- فرع الادوية والسموم .

#### 9- كلية الهندسة (College of Engineering) :-

أسست الكلية عام 2006 وتهدف الكلية الى تخريج كوادر هندسية بمؤهل بكالوريوس علوم هندسية قادر على القيام بأعمال التصميم والتنفيذ والصيانة للأرتقاء بمستوى الخريجين للحصول على شهادات علمية (عليا) الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه لخدمة المجتمع المدني ، تتكون الكلية من ثلاث أقسام وهي :-

- قسم الهندسة الميكانيكية .
- قسم الهندسة المدنية .

- قسم الهندسة الكهربائية والإلكترونية .

#### 10- كلية الطب البيطري (College of Veterinary Medicine) :-

أسست عام 2008 وتهدف الى إعداد أطباء بيطريين على مستوى من العلم والمعرفة ومؤهلين وقادرين على استخدام الأساليب المتطورة في مجال إختصاصهم ، وتتكون الكلية من ثماني فروع هي : فرع التشريح والأنسجة البيطرية ، فرع الفلسفة البيطرية ، فرع الصحة العامة البيطرية ، فرع الطفيليات البيطرية ، فرع الأحياء المجهرية ، فرع الأمراض وأمراض الدواجن والأسماك ، فرع الجراحة والتوليد البيطري ، فرع الطب الباطني السريري .

#### 11- كلية العلوم الإسلامية (College of Islamic Sciences) :-

أسست عام 2008 وتهدف الكلية الى تهيئة الملاكات التربوية والعلمية المتخصصة بالدراسات الإسلامية وتقبل خريجي الفرعين (العلمي والأدبي) ، تسعى الكلية الى تخريج ملاك وسطي مؤهل لإكمال دراسته العليا في مجالات علوم الشريعة الإسلامية واللغة العربية وقضايا الفكر الإسلامي والحضارة ، وتتكون الكلية من ثلاث أقسام هي :-

- قسم اللغة العربية .

- قسم الدراسات القرآنية .

- قسم الفقه وأصوله .

#### 12- كلية التربية الرياضية (College of Physical Education) :-

أسست عام 2008 وتهدف الكلية الى إعداد ملاكات تدريسية لمادة التربية الرياضية في المدارس المتوسطة والإعدادية للبنين والبنات والنوادي الرياضية ، يقبل في الكلية الرياضيون ذوو اللياقة البدنية والمواهب في الألعاب المختلفة من خريجي الدراسة الإعدادية بفرعها العلمي والأدبي ، وتتكون الكلية من فرعين هما :-

- فرع العلوم التطبيقية ( الألعاب الفرقية والألعاب الفردية ومنها كرة القدم ، الكرة الطائرة ، كرة السلة ، كرة اليد ، الساحة والميدان ، السباحة ، المبارزة ، الملاكمة ، المصارعة ، الجمناستيك ، ألعاب المضرب) .

- فرع العلوم النظرية (علم التدريب الرياضي ، علم التشريح ، علم البايوميكانيك ، الإختبارات ، علم النفس الرياضي ، التحليل الحركي ، الإحصاء ، الطب الرياضي ، الحاسبات ، علم الفلسفة) .

#### 13- كلية العلوم الطبية التطبيقية (College of Applied Medical Sciences) :-

أسست عام 2010 وتهدف الكلية الى إعداد كوادر علمية متخصصة على مستوى من العلم والمعرفة وتتكون من قسمين هما :-

- قسم التحليلات المرضية .
- قسم الصحة البيئية .

#### 14- كلية طب الاسنان (College of Dentistry) :-

أسست كلية طب الاسنان عام 2011 وتتألف من ثلاث فروع علمية تغطي كافة الاختصاصات في مختلف مراحلها الخمسة وهذه الفروع هي :-

- فرع العلوم الطبية الأساسية .
- فرع معالجة الأسنان .
- فرع صناعة الاسنان .

#### 15- كلية السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية :-

**(College of Religious Tourism and Hotel Management Establishments)**

أسست الكلية عام 2011 وتهدف الكلية الى تخريج طلبة مختصين في جميع أقسام الكلية ليعملوا العراق الجديد وإعطاء النصائح لدوائر الدولة المسؤولة عن السياحة في البلد ، تعد هذه الكلية الوحيدة من نوعها على مستوى البلد في هذا التخصص الدراسي ، وتتكون الكلية من قسمين هما:-

- قسم السياحة الدينية .
- قسم إدارة المؤسسات الفندقية .

#### 16- كلية التمريض (College of Nursing) :-

أستحدثت في عام 2011 وتضم الكلية قسمين هما : قسم أساسيات التمريض وقسم العلوم الطبية الأساسية والهدف من تأسيسها هو تحسين وتطوير النظام الصحي في محافظة كربلاء بشكل خاص والعراق بشكل عام .

### ثلاثة عشر : وصف عينة الدراسة :- Study Sample Description

تم تحديد عينة الدراسة بصورة قصدية ، إذ شملت عدداً من العمداء ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام في كليات جامعة كربلاء ، والجدول (3 ، 4 ، 5 ، 6 ، 7 ، 8 ، 9) توضح خصائص عينة الدراسة .

**1- وصف عينة الدراسة حسب الجنس :-**  
أوضحت النتائج الواردة في الجدول (3) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور إذ بلغت نسبة الذكور (95%) مقابل (5%) للإناث ، وهي نسبة منخفضة قياساً مع نسبة الذكور ، وهذا يشير الى أن الكليات تميل الى تفضيل الذكور على الإناث في المناصب القيادية بسبب طبيعة العمل فيها.

### جدول (3)

وصف عينة الدراسة حسب الجنس

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	الذكور	95	95%
	الإناث	5	5%
المجموع		100	100%

المصدر:- إعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة

**2- وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية :-**  
أما بخصوص الفئة العمرية فقد أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (4) أن نسبة (39%) من أفراد العينة كانت أعمارها تتراوح ما بين (41- 50) وقد مثلت هذه الفئة أعلى نسبة ، ثم تأتي بعدها فئة (51- 60) إذ بلغت نسبة هذه الفئة (27%) ثم بقية الفئات الأخرى ، وهذه النسب جيدة جداً لأن العمل في هذا القطاع التعليمي يتطلب إمتلاك قدرات جسدية متمكنة إذ إن العمل فيه يتطلب بذل جهد كبير ونشاط مستمر ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن هذه النسب تعكس درجة الحماس والنضج لدى أفراد العينة مما يمكنهم من الإجابة الدقيقة على فقرات الاستبانة نظراً لما يتمتعون به من خبرة جيدة في مجال عملهم .

### جدول ( 4 )

وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
30-21	30-21	2	2%

%22	22	40 -31	
%39	39	50 -41	
%27	27	60 -51	
%10	10	60 فأكثر	
%100	100	المجموع	

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على إستمارة الإستبانة

### 3- وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (5) الى أن ما نسبته (81%) من العينة هم من حملة شهادة الدكتوراه إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي ، ثم تليها فئة الأفراد المبحوثين من حملة شهادة الماجستير فقد بلغت نسبة هذه الفئة (19%) بينما فئة الأفراد المبحوثين من حملة شهادة الدبلوم فقد بلغت (0%) ومن خلال النسب أعلاه نجد أن العينة المبحوثة تمتلك القدرة في فهم فقرات الإستبانة وإستيعابها مما ينعكس إيجابياً على النتائج النهائية للدراسة .

### جدول (5)

وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دكتوراه	81	81%
	ماجستير	19	19%
	دبلوم عالي	0	0%
المجموع		100	100%

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على إستمارة الإستبانة

### 4- وصف عينة الدراسة حسب اللقب العلمي :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (6) الى أن ما نسبته (54%) من العينة هم من حملة لقب أستاذ مساعد إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث اللقب العلمي ، ثم تليها فئة الأفراد المبحوثين من حملة لقب مدرس فقد بلغت نسبة هذه الفئة (28%) بينما فئة الأفراد المبحوثين من حملة لقب أستاذ فقد بلغت (15%) أما فئة حملة لقب مدرس مساعد فقد بلغت (3%) ومن خلال النسب أعلاه نجد أن العينة المبحوثة تمتلك القدرة في فهم فقرات الإستبانة وإستيعابها مما ينعكس إيجابياً على النتائج النهائية للدراسة .



جدول (6)

وصف عينة الدراسة حسب اللقب العلمي

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
اللقب العلمي	أستاذ	15	15%
	أستاذ مساعد	54	54%
	مدرس	28	28%
	مدرس مساعد	3	3%
المجموع		100	100%

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على إستمارة الإستبانة

5- وصف عينة الدراسة حسب المنصب الإداري :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (7) الى أن أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب المناصب العليا ذات التأثير الجوهري بعمل الكلية ومستوى أدائها .

جدول (7)

وصف عينة الدراسة حسب المنصب الإداري

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الإداري	عميد	14	14%
	معاون عميد	27	27%
	رئيس قسم	59	59%
المجموع		100	100%

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على إستمارة الإستبانة

6- وصف عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (8) الى أن أكبر نسبة من الأفراد المبحوثين التي بلغت (41%) قد شاركوا في دورات تدريبية مابين (1- 3) دورة ثم تلتها نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تتراوح مابين (4- 6) دورة إذ بلغت نسبتهم (27%) في حين كانت نسبة الأفراد الذين شاركوا في دورات تدريبية تتراوح مابين (7- 9) دورة (10%) وقد بلغت نسبة الأفراد المشاركين في دورات تدريبية تتراوح مابين (10 فأكثر) دورة (8%) أما الأفراد الذين لم يشاركوا في أي دورة تدريبية فقد بلغت نسبتهم (14%) .

## جدول (8)

وصف عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية	لا يوجد	14	14%
	3-1	41	41%
	6-4	27	27%
	9-7	10	10%
	10 فأكثر	8	8%
المجموع			100
			100%

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على إستمارة الإستبانة

## 7- وصف عينة الدراسة حسب إجمالي مدة الخدمة في الكلية :-

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (9) الى أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خدمة في الكلية تتراوح من (25-21) سنة فقد بلغت نسبة هذه الفئة (23%) من عينة الدراسة ، ثم تليها فئة (15-11) إذ بلغت نسبتها (20%) ثم تليها بقية الفئات الأخرى ، وهذه النسب تشير الى أن درجة الاستقرار الوظيفي في الكليات جيد ويعود السبب في ذلك الى وجود الخبرات المتراكمة لدى منتسبي هذه الكليات ورضاهم عنها نتيجة إنتهاج إدارة الكلية لقيم وسياسات تراعي مصالح الأفراد العاملين فيها .

## جدول (9)

وصف عينة الدراسة حسب إجمالي مدة الخدمة في الكلية

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
مدة الخدمة في الكلية إجمالي	5-1	8	8%
	10-6	15	15%
	15 - 11	20	20%

%17	17	20 -16	
%23	23	25 -21	
%7	7	30 -26	
%10	10	31 فأكثر	
%100	100	المجموع	

المصدر :- إعداد الباحث اعتماداً على إستمارة الإستبانة

أربعة عشر : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة :-

### Statistical analysis methods used in the study

من أجل قياس وإختبار متغيرات فرضيات الدراسة ، فقد تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية (ملحق رقم 5) فضلاً عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS12 for windows) والأساليب الإحصائية المستخدمة هي كالآتي :-

**1- التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ونسب شدة الإجابة :-**  
(iterations and milieus and standard deviations and Variation coefficients and answer intensity ratios)

وذلك من أجل عرض إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها ، ومعرفة مستوى إجاباتهم بخصوص متغيرات الدراسة ومدى أهميتها ، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي .

**2- معامل الارتباط البسيط (Simple correlation coefficient) :-**

وقد أستخدم في تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فضلاً عن تحديد الإتساق والتناغم الداخلي لفقرات الإستبانة الخاصة باللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز بإستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة .

**3- الإنحدار البسيط :- (Simple Regression) :-** وقد أستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة الرئيسة والفرعية في المتغير المعتمد الرئيسي .

**4- معامل التحديد ( $R^2$ ) :-** يوضح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التي من الممكن تفسيرها عن طريق المتغير المستقل .

- 5- إختبار (T) :- وقد تم إستخدامه لإختبار معنوية علاقات الارتباط وقياسها بين متغيرات الدراسة .
- 6- إختبار (F) :- وقد تم إستخدامه في إختبار معنوية علاقات التأثير وقياسها بين متغيرات الدراسة .

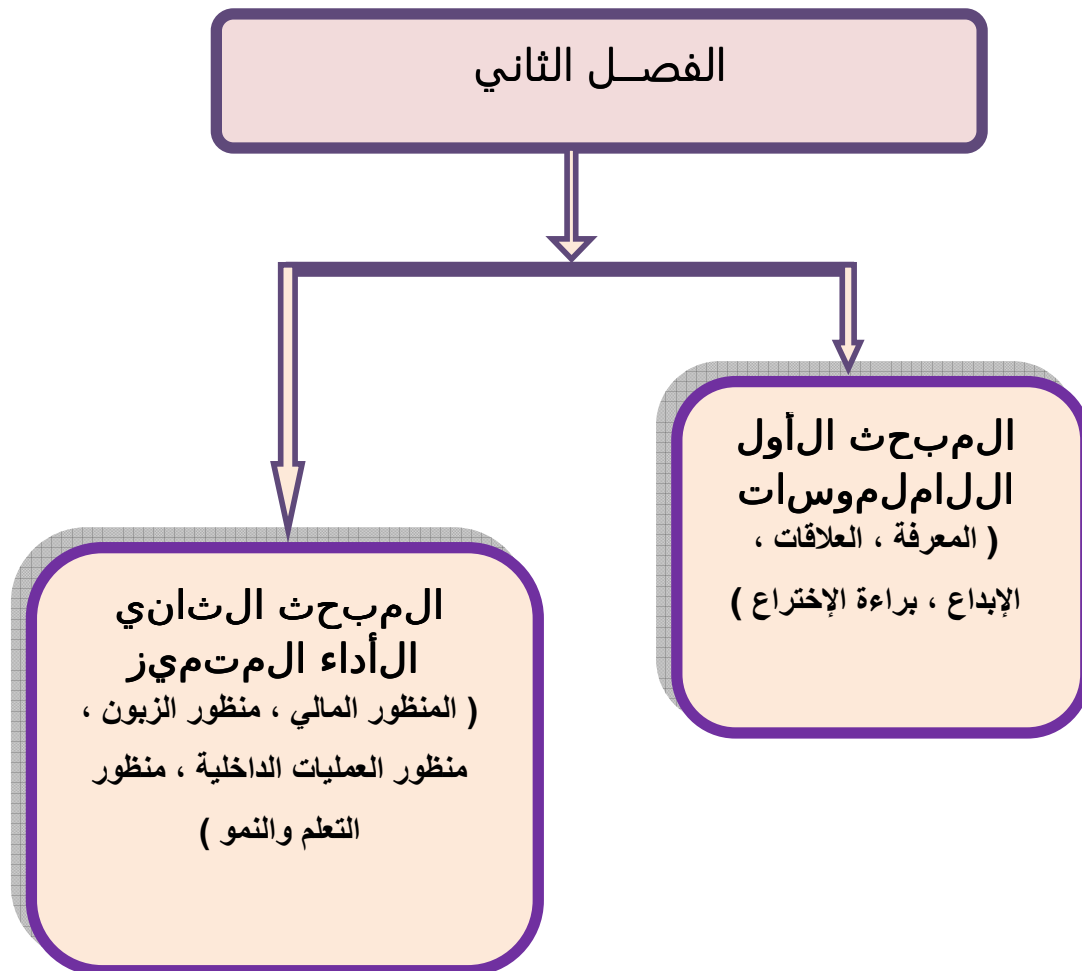
الفصل الثاني  
الإطار النظري للدراسة  
المبحث الأول  
اللامموسسات  
المبحث الثاني  
الأداء المتميز

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

### The theoretical framework for the study

#### تمهيد :-

تخصص المبحث الأول من هذا الفصل في توضيح الإطار النظري والمفاهيمي لللاملموسات من حيث المفهوم ، الأهمية ، المداخل ، المشاكل التي تواجه اللاملموسات ، العوامل ، ومن ثم مكونات اللاملموسات (المعرفة ، العلاقات ، الإبداع ، براءة الاختراع) ، أما المبحث الثاني فقد تم من خلاله عرض الإطار النظري والمفاهيمي للأداء المتميز من حيث المفهوم ، الأهمية ، أساليب تحقيق الأداء المتميز ، مكونات بناء الأداء المتميز ، المراحل ، خصائص منظمات الأداء المتميز ، مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة ، مستويات تنفيذ بطاقة الدرجات المتوازنة ، ومنظورات بطاقة الدرجات المتوازنة (المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو).



## الفصل الثاني المبحث الأول الالاملوسات - مفاهيم أساسية Intangibles – Basic concepts

### تمهيد :-

تدرك منظمات اليوم أنها لا تتنافس بالمواد أو بقواعد ومستودعات البيانات القابلة للتصميم بقدر ما تتنافس أولاً وقبل كل شيء بحزمة واسعة من الالاملوسات التي تعد جوهر المنظمات الحديثة وطريقتها المتميزة في إنشاء القيمة والميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للتقليد ، وتبعاً لذلك فإن الالاملوسات (Intangibles) اليوم هي قاعدة الثروة والتدفق الحيوي للقيمة وللأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة ، وبلغة الإقتصاد هي العمل المعرفي المنشئ للقيمة المضافة والمصدر المتجدد في إقتصاديات الدول ، وبلغة الإستراتيجية فإنها الموارد والقدرات الالاملوسة التي تمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة والتي تنسم بالقيمة والندرة والفرادة وعدم القابلية على التقليد وهي قبل كل شيء بلغة الإدارة ما يجب أن يدار بقدر من الرشد الإداري والتنظيمي حتى يتم التوصل الى طرائق وأساليب معول عليها في قياسها وتقييمها وإدارتها . (نجم ، 2010 : 9)

### أولاً : مفهوم الالاملوسات :- Intangibles concept

يعد مصطلح الالاملوسات من المصطلحات الحديثة والتي ما تزال غير مكتملة الملامح مما يصعب الوقوف على مفهوم متكامل لها (يوسف ، 2005 : 31) ، وعلى الرغم من ذلك فإن إستعراض بعض الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع يشير الى وجود مساهمات من قبل بعض الباحثين الأمر الذي يساعد على الخروج بمفهوم شامل لهذا الموضوع بعد إجراء نظرة تقييمية للمفاهيم الواردة في جدول (10) .

مفهوم الالاموسات وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين للمدة ( 1997 - 2012 )

ت	اسم الباحث	السنة	رقم الصفحة	التعريف
1	Seviby	1997	1	هي إستراتيجية شاملة ومهمة للمنظمات وتتمثل بمعرفة الأفراد العاملين ومهاراتهم ، وثقافة المنظمات وقيمها وهي أملاك غير مادية للمنظمة .
2	Stewart	1997	28	هي المادة الفكرية والمعرفة والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الربحية .
3	Charles & Chauvel	2000	317	الالاموسات تعود للموجودات الفكرية للمنظمة والتي على أساسها تحصل المنظمة على الحماية القانونية .
4	عبيد	2000	11	هي المقدرة العقلية على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية تتمتع بمستوى عالٍ من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكافؤ والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول الى الأهداف المنشودة .
5	العنزي	2001	117	إنها المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها وإستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة .
6	معهد Charterd	2001	2	إمتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتقنيات المنظمة وعلاقات الزبائن والمهارات التخصصية والتي بمجموعها تزود المنظمة بالقوة التنافسية في السوق
7	العنزي	2001	112	هي كل الأماكنيات الفنية والمعنوية



والثقافية والعقلية المتاحة للمنظمات التي تعمل على مستوى المجتمع ككل .				
وهي بمثابة جسر بين القيمة السوقية المتمثلة بالأسهم وبين القيمة الدفترية لموجودات المنظمة ، وهي تتألف من رأس المال الفكري والمعرفة والخبرة .	203	2001	Mertins	8
عبارة عن موجودات طويلة الأجل يتم أقتناؤها من الآخرين أو يتم تطويرها داخليا ذات جوهر فكري ، ليس لها وجود مادي وهي ليست موجودات مالية ، ومن المتوقع أن تساهم بشكل أساسي في خلق منافع إقتصادية مستقبلية لمنظمات الأعمال .	15	2002	Daum	9
الالاموسات من جانب الأفراد هي تجميع للذكاء والقدرة على التخيل والأبتكار .	2	2003	Rudyard	10
هي المورد الثمين وغير المرئي والتي لا يمكن لمسها أو رؤيتها وتمثل الأفراد الذين يمتلكون الخبرات والمهارات والمعارف التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية .	12	2005	الطالباي	11
هي القدرة المعرفية المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى العاملين وقدراتهم الذهنية التي يمكن إستغلالها في بلوغ أهداف المنظمة من خلال التفكير الإبداعي فضلاً عن بلوغ الأهداف الشخصية ،	10	2011	كردي	12

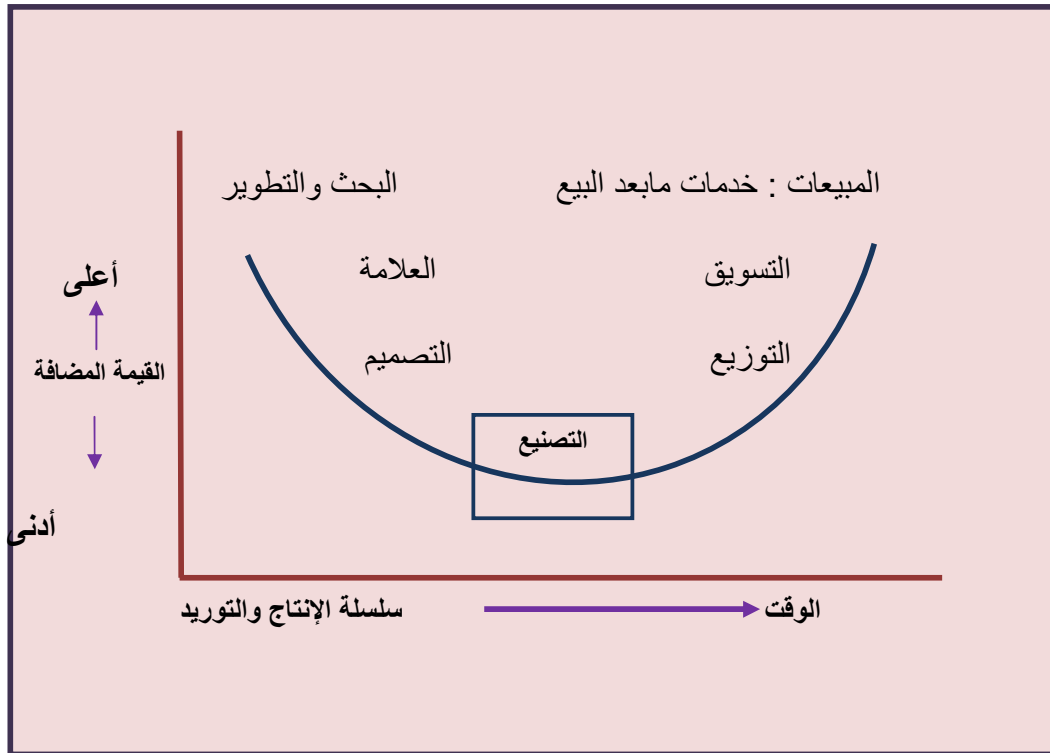
وتبعاً لذلك فهي وقود عمليات البحوث والتطوير والإنتاج في شتى مجالات الأداء .				
هي الموجودات غير المادية والتي تتمثل بالإمتيازات والعلامات التجارية وبراءات الاختراع وحقوق النشر والملكية الفكرية التي تمنح المنظمة القدرة في الحصول على الميزة التنافسية فضلاً عن إمكانية تحقيق المنافع الاقتصادية لتلك المنظمة .	1	2012	Vickery	13
هي الموجودات التي تتمثل في حقوق الملكية التي يمكن شراؤها أو بيعها أو تخزينها أو توزيعها مثل التراخيص ، الإمتيازات ، براءات الاختراع ، حقوق التأليف ، العلامات التجارية ، الأسرار التجارية .	4	2012	Eustace	14

المصدر : أعداد الباحث إعتماًداً على المصادر السابقة .

وعند النظر بتمعن لتلك المفاهيم السابقة في جدول (10) يتضح أن كل باحث قد ركز على بعض الجوانب دون غيرها ، ولكن أغلبها وفقاً لرأي الباحث تصف الالموسات بأنها ( الثروة الحقيقية غير الملموسة التي تنبثق منها كافة المعارف والإبداعات المؤدية الى تعظيم قيمة المنظمة والأرتقاء بأدائها ) .

## ثانياً : أهمية الالاملوسات:- Importance of Intangibles

مما لاشك فيه أن الموجودات الملموسة هي الموجودات المعترف بها والتي تم التركيز عليها في الإقتصاد ومنظمات الأعمال وعلى الرغم من أن الالاملوسات كانت موجودة منذ البداية في النشاطات كافة إلا أنها ضئيلة ولا تحظى إلا بالاهتمام الثانوي وذلك لعدم إمكانية قياسها وعدم التأكد من قيمتها مما يؤدي الى ضعف إمكانية إدارتها ، وقد أظهرت الحاجة الى التعامل بعيد الأمد مع الموجودات الالاملوسة بأننا قد نكون غير راغبين أو حتى غير قادرين على تحقيق التعامل الكفوء والفعال مع الالاملوسات ، ولذلك فنحن بحاجة الى خلق نظرة جديدة ومغايرة للالاملوسات خصوصاً بعد ارتفاع العلوم الطبيعية وإتجاهها للتكنولوجيا وتطوراتها لذلك أصبح من الضروري التأكيد على قيمة الالاملوسات ودورها في إنشاء القيمة وتعظيمها (نجم ، 2010 : 19) ، وفي ظل إقتصاد المعرفة أصبح التصنيع ذا القيمة المضافة الأدنى مقارنة مع أنشطة البحث والتطوير والعلامة التجارية والتصميم من جهة الخلف والتسويق وخدمات ما بعد البيع والتوزيع من الأمام في السلسلة وهذا ما وضعه شكل (3) الذي يمثل منحنى إبتسامة ستان شين (Stan Shin Smile)



شكل (3)  
منحنى إبتسامة ستان شين  
[www.madeintaiwan.tv](http://www.madeintaiwan.tv)

وتبعاً لما تقدم فنحن بحاجة الى معرفة مزايا اللاملموسات وأبعادها وطبيعتها وذلك من أجل توفير إمكانية قياسها وإدارتها بكفاءة وفاعلية كما هو الحال مع الأرض في الحقبة الزراعية والآلة في الحقبة الصناعية والآن مع اللاملموسات في الحقبة القائمة على الشبكات والرقميات وأصول المعرفة ، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا : لماذا اللاملموسات الآن ؟ وقد أجاب مياجاوا على ذلك عندما ذكر ثلاث أسباب : (Miyagawa,2007:2)

- أ- زيادة الإستثمارات في اللاملموسات بشكل كبير جداً .
  - ب- مساهمة اللاملموسات بشكل كبير في زيادة القيمة .
  - ج- المساهمات الكثيرة للباحثين حول إمكانية قياس اللاملموسات وتقييمها .
- فضلاً عن ذلك هناك أسباب عديدة أدت الى الاهتمام باللاملموسات منها : (نجم ، 2010 : 20 - 26)
- (1) **التوجه الى الخارج :** - حيث يتضمن التوجه الى خارج المنظمة الإهتمام بالعلاقات والعلامات التجارية والشهرة وحقوق الملكية الفكرية في التراخيص والأمتيازات وغيرها مما يؤدي الى زيادة القيمة السوقية .
  - (2) **التحول الى الإقتصاد القائم على المعرفة :** - حيث تعتمد الثروة في الإقتصاد الجديد على المعرفة والخبرات أكثر من إعتادها على الموارد الطبيعية أو الآلة أو المنتجات أو غيرها من الملموسات .
  - (3) **تطور نسبة اللاملموسات ضمن الموجودات الكلية :** - ففي الإقتصاديات المتقدمة والقائمة على المعرفة تزايد نصيب اللاملموسات في قيمة الثروة الوطنية بشكل كبير .
  - (4) **حزمة الموجودات الكلية للمنظمة :-** لكي تستطيع المنظمات تحقيق الميزة التنافسية والأداء المتميز فلا بد لها من إمتلاك حزمة كفاءة من الموجودات ( بغض النظر عن ملموسيتها أو عدم ملموسيتها ) وتتمثل تلك الموجودات برأس المال البشري ورأس المال المالي ورأس المال المادي ورأس المال الاجتماعي .
  - (5) **القيمة السوقية القائمة على اللاملموسات :-** إن اللاملموسات تشكل النسبة الأكبر من القيمة السوقية ولها دور أساسي في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية .
  - (6) **تنوع لاملموسات المنظمة :** - إن لاملموسات المنظمة تتسم بالتنوع والخصائص الفريدة في طريقة تسجيلها وتقييمها وإدارتها واستخدامها وكذلك ملكيتها لذلك لابد من الإهتمام بتحديد اللاملموسات وتطوير طرق جديدة لقياسها وتقييمها وإدارتها .

### ثالثاً : مداخل الالاملموسات :- Approaches of Intangibles

من خلال ما ورد في الأدبيات التي تناولت الالاملموسات فقد تم تحديد مداخل عديدة للالاملموسات إذ حدد (Jarbo) ثلاث مداخل للتعامل مع الالاملموسات وهي :- (Jarboe,2005:1)

- أ- **مدخل المحاسبة المطور :-** حيث يدعو هذا المدخل الى تطوير محاسبة الالاملموسات وذلك من خلال تضمين الموجودات الالاملموسة في القيمة الدفترية للمنظمات .
  - ب- **مدخل المعايير غير المالية :-** وفق هذا المدخل لا يتم تضمين قيمة الالاملموسات في ميزانية المنظمة وإنما معايير الأداء الخاصة بالالاملموسات ( مثل مستويات مهارات العاملين ) إذ يبين هذا المدخل أن بعض الالاملموسات ذات خصائص صعبة القياس .
  - ج- **نماذج إنشاء القيمة :-** بموجب هذه النماذج يمكن تقييم الالاملموسات وتطوير طريقة التعامل معها بفاعلية وكفاءة حيث تشتمل على معايير عملية مع أداء مالي مستقبلي .
- في حين بين (نجم ، 2010 : 32 - 34) ست مداخل أساسية للالاملموسات هي :-

#### (1) مدخل كل شيء لا ملموس ( All is intangible Approach ) :-

هذا المدخل يعد الأبسط ويؤكد على الاعتقاد من صنع الأشياء الى كيف تصنع الأشياء وكذلك يؤكد على أن كل شيء في المنظمة يميل لأن يصبح غير ملموس .

#### (2) المدخل التحليلي ( Analytical Approach ) :-

يركز هذا المدخل على مكونات الالاملموسات وفي هذا الصدد فقد قامت مجموعة دول الأوسيد (OECD) بتحديد مجالات الإستثمار بالالاملموسات في خمس مجموعات هي : الإستثمار في التكنولوجيا ، إستثمارات التمكين ، تنظيم وأستغلال السوق ، البرامجيات ، وأخيراً أنظمة المعلومات .

#### (3) مدخل الخدمات ( Services Approach ) :-

ويهتم هذا المدخل بتحليل الالاملموسات على أنشطة الخدمات الموردة داخلياً أو خارجياً حيث تعد هذه الخدمات ذات علاقة بالعملية الإبتكارية .

#### (4) المدخل الإستراتيجي ( Strategic Approach ) :-

يتضمن هذا المدخل بيان مدى مساهمة الالاملموسات في تحقيق الميزة التنافسية والتي تعد قلب التحليل الديناميكي للقوى التنافسية ضمن هيكل السوق .

### (5) المدخل الوظيفي ( Functional Approach ) :-

حيث يركز هذا المدخل على عملية تخصيص الموارد على المستوى الوظيفي ويصنف الوظائف الى نوعين :-

- وظائف الموارد (Resource Function) : مثل الموارد البشرية والمعلوماتية والمالية .
- وظائف القيمة (Value Function) : مثل البحث والتطوير والاتصالات والمتاجرة والتوزيع .

### (6) مدخل رأس المال الفكري ( Intellectual Capital Approach ) :-

وظهر هذا المدخل نتيجة تزايد الإهتمام بإدارة المعرفة في منتصف التسعينات ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري ورأس المال الزبوني .

رابعاً : المشاكل الأساسية التي تواجه الالاملوسات:-

### The Basic problems Facing Intangibles

إن الموجودات الالاملوسة تقود الى منافع مستقبلية شأنها شأن الموجودات الملموسة ولكن الالاملوسات تكون منافعها غير مؤكدة وصعبة القياس مقارنة بالموجودات الملموسة ومن أبرز المشكلات التي واجهتها الالاملوسات هي المشكلة المحاسبية في التقييم والقياس وهو مأسماه يونج بقصر النظر المحاسبي (Accounting Myopia) إذ ذكر دلالات محددات للمحاسبة أمام التعامل مع الالاملوسات وهي :- (young,2007:51)

1- إن أغلب المناقشات حول الموجودات الالاملوسة ركزت على مجموعة ضيقة من الالاملوسات متجاهلة الأخرى .

2- كان للمحاسبة نظرة ضيقة حول تطوير ما هو مطلوب للتعامل مع الالاملوسات .

3- لم تبذل المحاسبة إلا جهداً قليلاً في مجال تطوير مبادئ الالاملوسات .

فضلاً عن ذلك فقد واجهت المنظمات مشكلات عديدة في التعامل مع الالاملوسات والتي يمكن إيضاحها من خلال الآتي :-

## (1) الخوف من القيمة الصفرية :-

إن القيمة تتجسد فيما يمكن حصره والتحكم به عن طريق الحيازة المادية وهذا ليس ممكناً مع اللاملموسات إذ إن اللاملموسات ليس لها قيمة متبقية أو ضرورة وهذا من دون مبدأ التحسب يصبح أمراً مربعاً فعندما تتحول السمعة - مثلاً - ذات القيمة المليونية في السوق بين ليلة وضحاها إلى صفر مالي فإن ذلك يفوق كل تصور يمكن أن يحصل في قيمة الأشياء المادية (نجم ، 2010 : 44) .

## (2) صعوبة تحديد ما هو مسؤول عن العوائد المتوقعة أو المتحققة من اللاملموسات :-

فمثلاً عند الحديث عن البحث والتطوير وكيفية الإنفاق على مكوناته فلا يمكن تحديد أي جزء من نفقات البحث والتطوير يقود إلى المنافع الاقتصادية المستقبلية إذ يوجد خمس مكونات لنفقات البحث والتطوير هي :- (Baginski & M.Hassel,2003: 219 – 220)

أ- الموارد والمعدات .

ب- الأفراد العاملون في البحث والتطوير .

ج - عقود الخدمات .

د - التكاليف غير المباشرة .

هـ - اللاملموسات المشتراة المستخدمة في البحث والتطوير .

## (3) إخفاق السوق :-

تعاني اللاملموسات مما يعرف إقتصادياً بإخفاق السوق ، وإن إخفاق السوق يظهر عند المستوى الكفوء اجتماعياً أو مستوى باريتو الأمتل للمخرجات ويكون مختلفاً عن توازن السوق التنافسية ، إذ إن اللاملموسات عند عدم قياسها وتقييمها ومن ثم إدخالها في تكاليف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بطريقة دقيقة سوف تؤدي إلى إخفاق السوق والذي يحدث بسبب نقص المعلومات أو التذبذب الكبير في القيمة السوقية لهذه اللاملموسات . (Kingma,2001:53)

## (4) العقبة التقليدية :-

إن المنظمات تعودت ولمدة طويلة على التعامل مع الملموسات ورأس المال المادي وغيرها من عوامل الثروة التي يمكن أن تحتفظ بها كالنقود والآلات وفي المقابل فإنها مازالت لم تتعود على التعامل مع اللاملموسات وهذا يمثل عقبة كبيرة في قياس اللاملموسات وتقييمها وذلك لصعوبة ربطها بالوحدات المالية أو النقدية والتي تظهر في الميزانية الخاصة بالمنظمة . (نجم ، 2010 : 45)

### (5) الخصائص المتميزة للالاملوسات :-

إن إستخدام الالاملوسات من قبل المنظمات في صفقة معينة لا يؤثر على إستخدامها في منظمات أخرى وهي ما تسمى بخصائص الوفرة إذ إن الموجودات الرقمية لا تشبه الموجودات المادية التي تستهلك عند إستخدامها وفي الواقع فإن المنظمات تتحمل تكلفة الإعداد الأول للمعلومات لتصبح التكلفة الإضافية لإعادة إنتاجها رقمياً أقرب إلى الصفر (Carr,1999 : 47) ، وإن المعرفة والمعلومات من لالاملوسات المنظمة ويمكن أن تبين صورة واضحة عن الخصائص المتميزة للالاملوسات وهناك مجموعة من الخصائص للمعلومات التي تجعل السلع والخدمات المعلوماتية تختلف عن سواها من السلع والخدمات وهذه الخصائص هي : (Kingma ,2001:107)

أ- تكون للمعلومات تكلفة ثابتة عالية لإنتاج الوحدة الأولى وتكلفة حدية منخفضة لإنتاج الوحدات الإضافية.

ب- قيمة المعلومات تعتمد على ما يباع منها .

ج- المعلومات عندما تباع تبقى عند البائع .

د - لا يمكن إستعادة المعلومات بسهولة بعد بيعها .

هـ - يمكن أن تستخدم المعلومات من قبل الكثير من الزبائن دون إنخفاض مقدارها .

### (6) مشكلة القياس :-

من المعروف أن كل شيء يمكن قياسه إدارياً ، يمكن إدارة قوانين حركته وقواعدها وكذلك يمكن إعادة إنتاجه بشكل فعال ، ويقصد بالقياس هو عملية معالجة الفوضى (Chaos) وخفضها عن طريق النظام وهناك ثلاث مشكلات يواجهها القياس في الوعي الإداري العميق هي : (نجم ، 2010 : 48-49)

أ- إن المشكلة الإدارية هي أكبر وأوسع بكثير من مجرد الحاجة إلى القياس ومثال ذلك هي عملية إتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد والطوارئ إذ لا تتوفر المعلومات الكافية وبالتالي فإنها تبنى على أساس الخبرة والحدس .

ب- غالباً ما يكون القياس هو المشكلة الإدارية وليس الحل الإداري فبقدر ما حققته الإدارة المعتمدة على القياس المادي من كفاءة في المدى القصير بقدر ما كانت ثقلاً على تحقيق الفاعلية والكفاءة في المدى الطويل .



ج - إن جزءاً كبيراً من الإدارة يتمثل بقطاع الإكتشاف والإبداع والإبتكار .. الخ ، والتي عند إخضاعها لمنطق القياس تكون النتيجة هي الإخفاق .

### خامساً : عوامل تدنية قيمة الالاملومسات :-

**Factors understatement Intangibles value**

توجد عوامل عديدة تدفع المنظمات الى عدم تسجيل وإظهار المعلومات ذات العلاقة بالموجودات الالاملومسة وقد ذكر آدمز بعض هذه العوامل وهي : (Adams , 2008 : 2 – 3)

1- إن الإفصاح عن المعلومات المرتبطة بالالاملومسات التي تمتلكها المنظمة الى الجمهور سوف يكشف عن طرق حماية المنظمة وصيانتها لمركزها التنافسي .

2- قد يؤدي تحديد قيمة لالاملومسات المنظمة الى إنشاء مخاطرة مستقبلية لا يمكن التنبؤ بها بدقة.

3- زيادة التكلفة التشغيلية بسبب زيادة البيروقراطية وإعتماد قواعد جديدة .

وقد ذكر (Lev) في مجلة هارفرد للأعمال حزيان 2004 أن المستثمرين يبخسون قيمة الالاملومسات للأسباب الآتية : (Lev,2004:109)

1- إن المعلومات المرتبطة بالاستثمار في الالاملومسات والعوائد المنبثقة منها تكون صعبة المنال وتتطلب طرق تقييم أفضل .

2- إن المبادئ المحاسبية المتعارف عليها غير ملزمة بتقديم هذه المعلومات .

3- إن النظر الى الالاملومسات كموجودات بدلاً من التكاليف يتطلب تغيير المجموعة الذهنية السائدة في التعامل معها .

4- يجب على المنظمة العناية بطريقة التقييم وتوقيت الإفصاح عن قيمة الالاملومسات بما يحمي الميزة التنافسية للمنظمة .

5- إمكانية التعرض للدعوى القضائية في حالة فقدان القيمة المتبقية المتنبئة لهذه الالاملومسات .

وقد ذكرت إحدى الدراسات بعض العوامل المؤدية الى تدني قيمة الالاملومسات فضلاً عن بعض النسب التقديرية لمساهمة هذه العوامل في تدني القيمة وكالاتي :

(http:james 672z Free polls.com)

- طرق التقييم :- وهي المسؤولة عن (30%) من المشكلة .
- الأنظمة المحاسبية :- وهي مسؤولة أيضاً عن (30%) من المشكلة .
- المجموعة الذهنية التاريخية :- وهي المسؤولة عن (40%) من المشكلة .

### سادساً : مكونات اللاملموسات :- Components of Intangibles

أصبحت اللاملموسات الآن متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل المنظمات ولاسيما المعرفية منها مما ينعكس ذلك على قيمة المنظمة السوقية ، وربما هذا ما دفع المعنيون الى الإهتمام المتزايد بدراسة مكونات اللاملموسات . فمنظمات اليوم تحتاج لأستغلال كل ما هو متاح لديها من موارد مالية ومادية وفكرية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف ، وعليها أن تبذل لتستمر في عالم المنافسة المتزايد .

ففي هذا الإطار فقد صنف (mertins,2001:65) مكونات اللاملموسات الى أنها الموجودات المرتكزة على الإنسان المتمثلة بالخبرات المتراكمة ، الإبداع ، القدرة على حل المشكلات وكذلك المرتبطة بالسوق والتي تتضمن الأسماء المتنوعة ، العلاقات مع الزبائن ، قنوات التوزيع ، فضلاً عن موجودات الأملاك الفكرية والتي تتمثل في المعرفة ، العلامات التجارية ، حقوق التأليف ، براءات الاختراع ، حقوق التصميم ، والخدمات التجارية .

في حين أوضح (Kelly,2000:8) أن اللاملموسات تتكون من المعرفة ، الكفاءة ، المهارة ، القدرة على الإبداع ، والمواهب المتعلقة بالأفراد ، إذ تعد الموارد البشرية المصدر الأساس الذي تعتمد عليه منظمات الأعمال في تطوير وتنمية باقي عناصر الموجودات غير الملموسة الأخرى المرتبطة برأس المال الفكري وعلى الرغم من ذلك إلا أنه يصعب الإعراف بها كموجودات في قائمة المركز المالي نظراً لصعوبة قياس قيمتها .

ومن جانب آخر فقد أكد (Kelly) أن شبكات الأعمال والعلاقات مع المستهلكين والموردين والشركاء وأصحاب المصالح هي أهم المكونات الأساسية للاملموسات .

أما (Andriessen,2001:207) فقد بين أن اللاملموسات تتكون من خمس مجموعات أساسية تتمثل في الآتي :-

**1- مهارات ومعرفة العاملين :-** تتمثل في مواهب الأفراد وكفاءاتهم وقدرتهم على التصرف أمام المواقف المختلفة .

**2- القيم الاجتماعية :-** وتتضمن ثقافة المنظمة والتي تنعكس في الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع الأشياء التي حولها والتي تجعلها قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء والعاملين ، وغيرها من العوامل التي تساعد على تحقيق أهدافها واكتساب ثقة المتعاملين معها وتكوين علاقات جيدة معهم .

**3- التكنولوجيا والمعرفة :-** وتشمل شبكات الأعمال الداخلية ، وقواعد البيانات وحقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع والأسرار التجارية وغيرها .

**4- معرفة الإدارة :-** ويقصد بها المعرفة المتضمنة في العمليات الإدارية والأساليب المستخدمة في الإدارة وإستراتيجيات الأعمال والقدرة على إتخاذ القرارات .

**5- الموروثات من الماضي :-** ويقصد بها ما ورثته المنظمة من الماضي مثل شبكات الأعمال ، الموردين ، وقاعدة العملاء التي تم بناءها .

وفي السياق نفسه أوضح (Smith&Parr,2005:114-115) أن اللاملموسات وحسب تصريح مجلس المعايير المحاسبية المالية رقم (141) FASB تتكون من خمس مجاميع هي :-

**1- اللاملموسات المرتبطة بالسوق :-** و تتضمن العلامة التجارية ، الإسم التجاري ، علامات الخدمة ، العلامات الجماعية ، علامات الشهادة ، الأزياء التجارية المتمثلة بـ ( اللون الفريد ، الشكل ، وتصميم الغلاف ) .

**2- اللاملموسات المرتبطة بالزبون :-** وتتكون من قوائم الزبائن ، الطلبيات ، عقود الزبائن والعلاقات المرتبطة بها ، وعلاقات الزبون غير التعاقدية .

**3- اللاملموسات المتعلقة بالجوانب الفنية والإبداعية :-** وتتألف من الألعاب ، الأوبرا والبالية ، الكتب ، المجلات ، الصحف ، الأعمال الأدبية الأخرى ، والصور السمعية من ضمنها الصور المتحركة وغيرها.

**4- اللاملموسات القائمة على العقد :-** وتتمثل بالتراخيص ، الحصص من العمل ، الإتفاقيات المجمدة ، الخدمة أو التجهيز ، إتفاقيات الأمتياز ، إتفاقيات التأجير ، إتفاقيات الإعلان ، وعقود الإستخدام وغيرها.

**5- اللاملموسات القائمة على التكنولوجيا :-** وتتضمن التكنولوجيا القائمة على البراءة ، برمجيات الحاسوب ، قواعد البيانات ، والأسرار التجارية مثل العمليات ، الصيغ ، الوصفات السرية وغيرها .

أما (Ross,2003:40) فقد أكد على أن اللاملموسات تتكون من الموارد البشرية والتي تتمثل بالقدرات المعرفية ، الوظيفية ، السلوكية ، قدرات إنشاء القيمة والموارد التنظيمية التي تتضمن الروتينات التنظيمية ، العمليات ، المعلومات ، الزبائن ، الموردين ، المجتمع المحلي ، الحكومة وكذلك العلاقات وغيرها .

ويرى (Michel & Nouri,2007:155) أن اللاملموسات تتكون من براءات الاختراع ، حقوق النشر ، فلسفة الإدارة ، ثقافة المنظمة ، نظم المعلومات ، نظم الإنترنت ، العمليات التكنولوجية ، في حين اللاملموسات المرتبطة بالسوق تتضمن التعويضات ، حصة السوق ، رضا العملاء والعلاقات ، قنوات التوزيع ، أسماء المنظمات ، إتفاقيات التراخيص ، إتفاقيات الإمتياز وتتضمن أيضاً كل من المعرفة ، التعليم ، الإبداع ، القدرة على مواجهة التغيرات ، التطوير الوظيفي ، روح المبادرة ، الخبرة ، والنشاط الثقافي .

أما (حسن ، 2005 : 367) فقد بينت اللاملموسات بأنها المعرفة المحفوظة في ذهن الفرد العامل والتي لا تمتلكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد نفسه وتتمثل بالمهارات ، الخبرات ، الإبداع ، وكذلك الموجودات الفكرية التي يعبر عنها بالمعرفة المستقلة عن الشخص العامل وتمتلكها المنظمة ، أو هي التكنولوجيا ومجموع الأدوات وتقنيات العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة ومن أمثلتها الخطط ، التصميمات الهندسية ، وبرامج الحاسوب الآلي .

وأوضحت أيضاً أن الملكية الفكرية التي تضم العناصر اللاملموسة تسمح للمنظمة بالتجديد وكذلك ما يمكن حمايته قانونياً مثل براءات الاختراع ، حقوق الإستثمار ، والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات .

أما (كردي ، 2010 : 45) فقد حدد اللاملموسات بأنها الموجودات التي تشمل التراخيص ، براءات الاختراع ، العلامة التجارية ، حقوق النشر ، والتصميمات .

وفي السياق نفسه فقد أكد (عبد المنعم ، 2009 : 9) أن اللاملموسات تتكون من ثقافة المنظمة وفلسفة الإدارة من خلال معرفة ما يعتقده قادة المنظمة ، بشأن مستخدميها ورسالتهم وكذلك إجراءات الإدارة أي الآليات التي من خلالها تنفذ المنظمة فلسفتها ، وأيضاً نظم تقنية المعلومات التي تنفذها المنظمة من خلال إجراءاتها الإدارية ، فضلاً عن إقامة العلاقات الجيدة .

أما (الزعبى ، 2011 : 2) فقد بين أن المعرفة بطبيعتها شيء غير ملموس ، كما هو الحال في الموجودات المادية والأموال ، ومن المعروف أن الأشياء غير الملموسة ليس لها وزن أو حجم ،

وبالتالي فإن إقتصاد المعرفة هو إقتصاد اللا وزن واللا حجم ومع ذلك فإن هذه المعرفة لها قيمة مالية عالية جداً ، إذ أن قيمة المنظمات تزداد كلما زادت قيمة وكثافة معرفتها ، وإن قيمتها تتمثل في موجوداتها المعرفية فتكون القيمة السوقية مرتفعة جداً للمنظمات ذات الكثافة المعرفية .

ويشير الجدول (11) الى أهم مكونات الالموسسات وفق آراء بعض الكتاب والباحثين والتي تم إستعراضها فيما سبق .



ومن خلال الجدول (11) نلاحظ أن أغلب الكتاب والباحثين قد إتفقوا على مجموعة من مكونات الالاملوسات والتي تتمثل بالآتي :-

1- المعرفة .

2- العلاقات .

3- الإبداع .

4- براءة الاختراع .

وسيتم تبني هذه المكونات أبعاداً للدراسة الحالية كونها حققت أعلى إتفاق والتي يمكن توضيحها بالآتي :-

## 1- المعرفة ( Knowledge ) :-

تتمثل المعرفة في كل شيء ضمنى أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإتخاذ قرارات صائبة (الكبيسي ، 2002 : 48) في حين بين (Kidwell , 2000 : 28) في تعريفه للمعرفة على أنها المستوى الذي يفوق البيانات والمعلومات وهي أكثر إرتباطاً بالتصورات والمهارات والخبرات التي يمتلكها العنصر البشري ، في حين أشارت إليها (الجومرد ، 2001 : 145) بأنها القدرة على إستعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة ، ويرى (محجوب ، 2002 : 20) أن المعرفة هي مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرفه ، وفي هذا الصدد ذكر (Nickols, 2000:10) أن المعرفة تشير الى ثلاث معاني :-

أ- مجموعة من الحقائق والمعارف التي تميز عن طريقها المبادئ والسبل .

ب- إنها طاقة للفعّل .

ج- نحن نستخدم مصطلح المعرفة للتنسيق وتراكم الحقائق .

ويرى (ياسين ، 2002 : 24) أن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار و تحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني وهي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية ، وإن المعرفة المملوكة من قبل المنظمة تأخذ أشكالاً وأنواعاً متعددة ، إذ صنفّت المعرفة من قبل (المعاضيدي ، 2005 : 42) الى المعرفة التلقائية ، المعرفة التجميعية ، المعرفة الموضوعية ، المعرفة الضمنية ،

المعرفة الكامنة ، والمعرفة الصريحة ، ويشير (الكبيسي ، 2002 : 55) الى أن المعرفة تصنف الى أربع أنواع هي :-

- (1) معرفة - ماذا (Know - what) :- تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها .
- (2) معرفة - لماذا (Know - why) :- تعبر عن المعرفة حول المبادئ والقوانين .
- (3) معرفة - كيف (Know - how) :- هي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.
- (4) معرفة - من (Know - Who) :- هي المعلومات حول من يعرف - ماذا أو من يعرف كيفية أداء - ماذا .

ولقد أوضح (Prusak,2000:27) أن للمعرفة أربع أقسام رئيسية هي :-

أ- المعرفة الإدراكية

ب- المعرفة الفنية ( التقنية )

ج - معرفة الحكمة التطبيقية والعلمية .

د- المعرفة الهجينة .

وفي الصدد نفسه فقد صنف (Daft, 2001 : 259) المعرفة الى :-

- المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) :- هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها الى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة .
- المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge) :- هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الإستدلالية والحدس والحكم الشخصي .

وللمعرفة مجموعة من الخصائص والسمات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب إدارتها والتعامل معها ومن هذه الخصائص (أبودية ، 2004 : 3)

أ- الذاتية ( Subjectivity ) .

ب- قابلية المعرفة للإنتقال (Transferability) .

ج- الطبيعة المضمرة ( المخفية ) ( Embeddedness ) .

د- التعزيز الذاتي ( Self-reinforcement ) .

هـ- الزوالية (Perish ability) .



و- اللحظية ( Spontaneity ) .

## 2- العلاقات ( Relationships ) :-

يمكن توضيح العلاقات بأنها ذلك النشاط المخطط الذي يهدف الى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية (علي ، 2000 : 336) .

أما (الخطيب ، 2000 : 27) فقد أوضح بأنها وظيفة الإدارة التي تقوم بموجبها بالتنبؤ بالآراء والاتجاهات و ردود الأفعال المتوقعة من الجمهور والتي تتحكم في عملية الإتصال بين المنظمة وجمهورها .

في حين بينت (النعمي ، 2002 : 22) أن العلاقات هي عبارة عن مجموعة من الجهود المستمرة التي تبذل من قبل الإدارة والعاملين في المنظمة لكسب ثقة الزبائن عن طريق القيام بالأعمال التي تساهم في تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحظى باحترامهم وتقديرهم .

وكذلك أكد (Arens,1999: 310) أن الهدف من العلاقات هو تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة ، لأن السمعة هي إحدى الركائز الأساسية التي يقوم عليها كيان المنظمة والتي تعبر عن الانطباع الكلي عند الجماهير (Smith,2000:1) .

وفي السياق نفسه يرى كل من (عقيلي وآخرون ، 1996 : 285) (حجاب و وهبي ، 1997 : 37) أن هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات والتي يمكن تحديدها من خلال إستعراض ما جاء في قسم من أدبيات العلاقات وكما يأتي :

**(1) مبدأ الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية :-** ويعني إهتمام المنظمات بتأثيرات ما تتخذه من قرارات على المجتمع المحيط ، فتلك المنظمات تستمد وجودها ونجاحها من المجتمع الذي يوفر لها فرص الربح والنمو والتقدم وهي بالمقابل تلتزم بخدمة إحتياجات ذلك المجتمع .

**(2) إحترام رأي الفرد :-** يجب أن تركز فلسفة العلاقات على مبدأ الإيمان بقيمة الفرد وعلاقاته في المجتمع وأن تسعى لترجمة تلك القيمة في تعاملها مع الفرد وإهتمامها بحقوقه الأساسية .

**(3) إحترام رأي الجماعة والإيمان بقوة الرأي العام :-** المنظمة هي عبارة عن نظام صغير يعمل ضمن نظام أكبر هو المجتمع ولكي يحافظ هذا النظام الصغير ( المنظمة ) على وجوده ضمن ذلك المجتمع عليه أن يعمل ضمن مبدأ التوازن مع النظام الأكبر ( المجتمع ) مما يفرض على المنظمة

ضرورة إستخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة لأستطلاع الرأي العام ومعرفة ردود أفعاله تجاه المنظمة ونشاطاتها .

**(4) إرتكاز العلاقات على مبادئ أخلاقية :-** حيث تقوم على أساس الأبتعاد عن كافة أساليب الغش والخداع والتظليل والدعاية المزيفة ، وأن تكون صلة الجماهير بالمنظمة قائمة على أساس تقديم الحقائق للجماهير من أجل كسب ثقتها وتأييدها وإحترامها ومساندتها.

**(5) إحترام عادات وتقاليد المجتمع :-** من الضروري إحترام المنظمة للعادات والتقاليد التي يقرها المجتمع الذي تتواجد فيه .

**(6) سياسة كشف المعلومات :-** إن سياسة التكتم في التعامل مع الجماهير لا تبعث على الارتياح بل الشك وعدم الطمأنينة في النفوس وتهز الثقة بين المنظمة وجماهيرها ، مما يلزمها بعدم حجب المعلومات التي تعد ضرورية في التعامل مع الجمهور .

### 3- الإبداع ( Innovation ) :-

هناك مفاهيم عديدة للإبداع والتي وردت ضمن مداخل عديدة للباحثين في الأدبيات الإدارية إذ يعرف الإبداع على أنه أنظمة وعمليات وظيفية تستخدمها المنظمات لرفع مستوى خدماتها وعملياتها الموجودة مع خلق وتقديم الخدمات والعمليات الجديدة (العاني ، 2008 : 191) ، في حين ذكر (Keegan&Green,2011:353) أن الإبداع هي عملية تطابق المصادر مع الطاقة الجديدة لخلق القيمة ، وقد ذكر (Daft, 2001:357) بأن الإبداع هو تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمات بينتها العامة . ويشير (الصرن ، 2001 : 8) الى أن الإبداع هو جملة من الأفكار المفيدة الجديدة والتي تتصل بحل المشكلات وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة ، أما (Terziovski,2007:3) فقد بين أن الإبداع هو إستغلال الموارد لخلق قيمة للزبائن والمنظمة بواسطة تطوير وتحسين المنتجات والخدمات والعمليات الحالية والجديدة ، وقد أشار (حسن ، 2000 : 331) الى أن الفرد المبدع هو الفرد الذي يمتلك مهارات إضافية للإبداع مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الأشياء فضلاً عن المهارات الشخصية والخبرات المتنوعة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات ، وفي الصدد نفسه فقد ذكر (اللامي ، 2007 : 127) أن الإبداع هو الأهتمام بإيجاد طرق جديدة لتقديم الخدمات وتعميق أساليب عمل خلاقة تستند عليها المنظمات لتشخيص مستويات التغيير التكنولوجي من أجل تحسين الأداء .

وقد ذكر (Daft,2001:370) أن الإبداع يصنف حسب مجالاته الى صنفين هما : إبداع إداري وإبداع تكنولوجي ، أما (Rastogi,2000:46) فقد صنف الإبداع حسب مستوى التغيير الذي ينطوي

عليه أو مدى تأثيره الى صنفين هما الإبداع الجذري والإبداع التدريجي أو المضاف . وفي السياق نفسه فقد ذكر (الزهرى ، 2002 : 58) أن الإبداع يتكون من الأنواع الآتية : الإبداع التعبيري ، الإبداع الاختراعي ، الإبداع الابتكاري ، الإبداع الانبثاقي .

وقد ذكر (Stamm,2008:8) بأن الإبداع في المنظمات يتكون من أربع أنواع هي :-

### (1) الإبداع الهيكلي (Architocatural innovation) :-

يختص الإبداع في هذا النوع بالقواعد الاساسية الخاصة بالمنتجات والخدمات والعمليات في المنظمة وأسس عملياتها التقنية والتسويقية التي تلعب دوراً كبيراً في بناء التطور للمنظمة .

### (2) إبداع البيئة التسويقية (Market hiche innovation) :-

هذا النوع من الإبداع يركز على إفتتاح أسواق جديدة وفرص تسويقية جديدة من خلال إستخدام التكنولوجيا المتوفرة في المنظمة .

### (3) الإبداع المنظم (Regular Innovation) :-

يتضمن هذا النوع من الإبداع التغيير في المقدرات التقنية ، ويتم تطبيقه على الأفراد العاملين والهدف من ذلك هو تحسين وترسيخ المهارات والموارد الحالية والمتوفرة في المنظمة وتعزيزها .

### (4) الإبداع الجذري (Ravolutionary innovation) :-

في هذا النوع يتم إزالة المقدرات والتقنيات الحالية وتغييرها بالكامل وبشكل تام وتطبيق الجديد منها في المنظمة .

وإن الإبداع في المنظمات هو عملية دؤبة ومتواصلة وهي تتألف من مراحل متعددة يمكن تحديدها بالآتي :- ( Ricky, 2006 :230 )

أ- تطوير الإبداع :- في هذه المرحلة تهتم المنظمة بتقييم الأفكار الجديدة وتحسينها من أجل تحويلها الى خدمة جديدة .

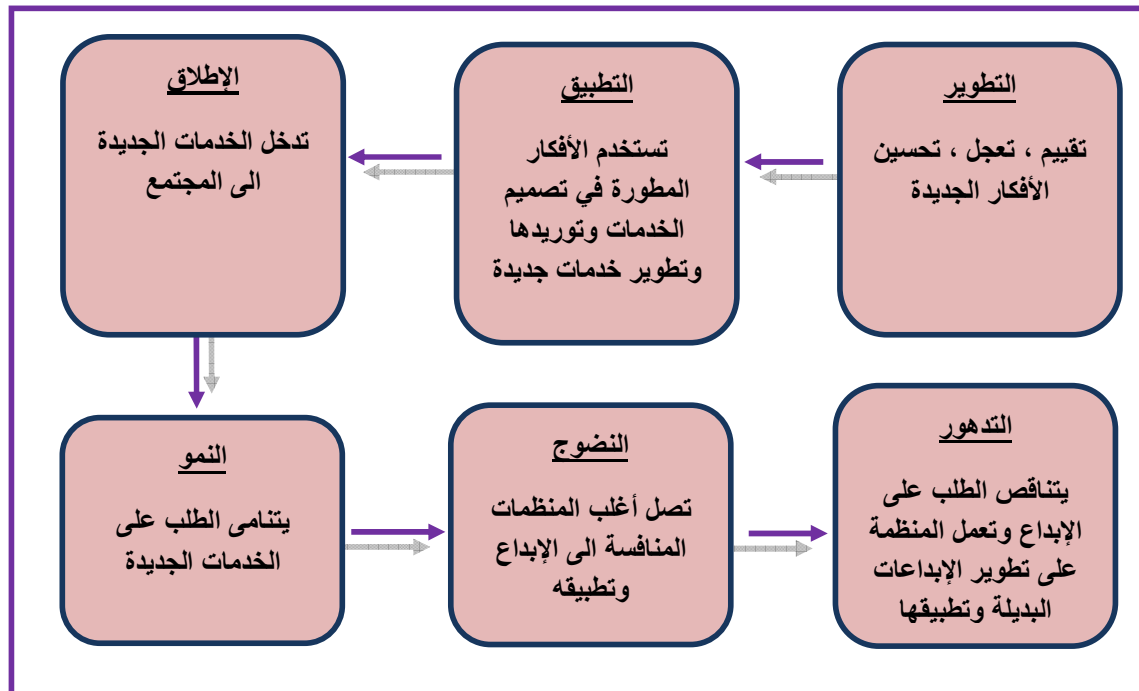
ب- تطبيق الإبداع :- في هذه المرحلة تستخدم المنظمة الأفكار المطورة لتقوم بعملية التصميم والتوريد للخدمات أو العمليات الجديدة .

ج - إطلاق التطبيق:- في هذه المرحلة تقوم المنظمة بإدخال الخدمات الجديدة الى المجتمع .

د- تنامي التطبيق :- في هذه المرحلة يصل الإبداع الى النجاح من خلال نمو الطلب بمعدل متزايد وهذا يعني ان الإبداع قد دخل مرحلة نمو الأداء الاقتصادي وتحقيق الربحية العالية .

هـ - **نضوج الإبداع :-** في هذه المرحلة تصل أغلب المنظمات المنافسة الى الإبداع وتطبيقه بإدخال خدماتها الى المجتمع بما ينافس الإبداع الأصلي .

و - **تدهور الإبداع :-** يحمل كل إبداع جديد وناجح بذور تدهوره اللاحق فعندما تكون المنظمة غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز من خلال الإبداع في أواخر مرحلة النضوج فإن هذا الإبداع يدخل في مرحلة التدهور وفي هذه المرحلة يجب على المنظمة إخراجها من الخدمة بعد أن تكون قد طورت الإبداع الجديد اللاحق من أجل استمرار دوران الإبداع المتعاقب المستدام . ويمكن إيضاح المراحل السابقة من خلال الشكل (4)



شكل (4)

مراحل عملية الإبداع

**Source :** Ricky w. griffin " Fundamentals of management " , Houg Hton Mifflin co. , Boston, 2006, p.230.

#### 4- براءة الاختراع ( Patent ) :-

براءة الاختراع هي وثيقة رسمية صادرة من جهة رسمية مخولة ، تمنح لصاحب البراءة حق الاحتكار لمدة زمنية معينة في استخدام اختراعه وتطبيقه ، وهذه البراءة توفر لصاحب الاختراع الحماية القانونية من الاستخدام غير المرخص من قبل الآخرين ، وفي الوقت نفسه فهي تسمح للمخترع أن يحافظ على أفكاره الجديدة من الاستخدام التجاري من قبل الآخرين دون موافقة المخترع ، إذ تمتد مدة الحماية الممنوحة من (10 - 20 سنة) وهذه المدة كافية لكي يسترجع المخترع أمواله المستثمرة في البحث والتطوير من أجل التوصل الى الاختراع ومكافأة المخترع على اختراعه مما يمكن الآخرين أن يحصلوا على ترخيص من صاحب الاختراع باستخدام ذلك للاختراع مقابل رسوم معينة (Elise&Stim,2003:226) وحسب نظام براءات الاختراع لدول مجلس التعاون الخليجي الصادر عام 1992 وإعتماداً على المادة الثانية من النظام يكون الاختراع قابلاً للحصول على البراءة طبقاً لأحكام هذا النظام ولوائحه إذا كان جديداً ومنظوياً على خطوة ابتكارية ، أو قابل للتطبيق ولا يتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية أو النظام العام لدول المجلس وقد عبر النظام عن هذه الشروط بالآتي :

(الخطيب ، 2003 : 6) .

أ- يعد الاختراع جديداً إذا حقق تطوراً عن التقنية السابقة .

ب- أن يكون الاختراع منظوياً على خطوة ابتكارية نسبة الى حالة التقنية السابقة .

ج - يعد الاختراع قابلاً للتطبيق إذا كان بالإمكان إنتاجه وإستعماله في أي نوع من أنواع الصناعة أو الزراعة أو الخدمة .

وقد بين (Renzulli&Reis,2008:39) وجود ثلاث أنواع من براءات الاختراع وحسب تصنيف مكتب البراءة والعلامة التجارية الأمريكي وهي :-

#### (1) براءة المنفعة ( Utility Patent ) :-

ويقصد بها الإبداعات المفيدة التي تؤهل من أجل براءة المنفعة والتي تلائم على الأقل واحد من أربع فئات : العملية ، الآلة ، تركيب المادة ، تحسين الفكرة الحالية التي تقع بين هذه الفئات.

#### (2) براءة التصميم ( Design Patent ) :-

وفق التأهيل للبراءة في ظل الإختبار الفني ، فان التصميم يجب أن يكون جديداً وأصيلاً ، وأن يحسن تصميم شكل المادة .

**(3) براءة المنظمة ( Organization Patent ) :-**

إن البراءات قد تصدر لأي منظمة ، وتعد البراءات الممنوحة من المؤشرات الأساسية لتقييم مستوى الإبداع في كل بلد ولاسيما البراءات الممنوحة للمقيمين فيه ، والإبداع الحقيقي يحصل على إعتراف رسمي به من خلال منحه براءة إبتكار تعطيه الحق الحصري في إستخدامه لمدة معينة .

وفي السياق نفسه فقد أكد (Chandler, 2007 : 226) أنه من الضروري إملاء نموذج طلب براءة الإختراع والذي يتضمن كل الحقوق الضرورية المتعلقة من قبل جهة مخولة ويتمثل الأنموذج بالفقرات الآتية :-

- اسم الإختراع :- إذ يجب أن يكون مختصراً أو دالاً على موضوعه مثل جهاز الكتروني أو آلة كهربائية أو مركب عضوي جديد ... الخ .
- اسم مقدم الطلب :- سواء أكان فرداً أم مجموعة أم منظمة .
- معلومات الأسبقية والكشف :- هذه المعلومات ضرورية لإستيفاء شروط البراءة وتفرق هذه المعلومات بالإبتكار الذي يبين تأريخ الكشف وفي حالة تسجيله في بلد آخر تقدم البيانات الخاصة بذلك ورقم البراءة وتاريخها إن وجد .
- المرفقات :- تدون أسماء مرفقات الأنموذج ( المواصفة أو أية مرفقات أخرى ) مع تفاصيلها .
- الإقرار :- وهو الذي يتمثل بتقديم الطلب مع التأكد من صحة المعلومات وذكر اسم مقدم الطلب أو وكيله وتوقيعه .

ومن أجل تسجيل براءة الإختراع لابد من إتباع خطوات معينة والألتزام بشروط محددة من أجل استكمال اجراءات التسجيل ومن غيرها يعد طلب الحصول على البراءة غير مستوفياً مما يكون سبباً في إهماله وهذه الإجراءات والشروط هي : (Davis & Rim,2004:101)

**(1) الشروط العامة للمواصفة :-**

وهي شروط تفصيلية يجب مراعاة الدقة فيها وهذه الشروط تتطلب تقديم الملخص والوصف الكامل وعناصر الحماية والرسوم التوضيحية مع مراعاة تفاصيل أدوات التقديم والورق والطباعة وغيرها .

**(2) الشروط الخاصة :-**

وهي الشروط التي تتعلق بمحددات يجب مراعاتها في العناصر الأربعة وهي : الملخص على أن لا يزيد الملخص عن نصف صفحة ، وأن يشار الى الرسوم التوضيحية في الملخص ، أما الوصف الكامل فيتمثل بتقديم خلفية الإختراع ووصف حالة التقنية السابقة ، والوصف العام للإختراع ، وشرح الرسومات ، والوصف التفصيلي وبما يمكن الأفراد العاديين من تنفيذ الإختراع ، أما الشروط الخاصة

بعناصر الحماية فتتمثل بتحديد نطاق الحماية وعناصرها بشكل واضح ومتربط بطريقة يسهل التحقق منها ، مع تمييز كل شيء جديد في الاختراع من أجل شموله بالحماية في حين تكون الشروط الخاصة بالرسومات التوضيحية متمثلة في كيفية تقديمها والورق المستخدم فيها وترقيمها ليسهل الرجوع اليها .

وبالإطلاع على المكونات السابقة يتضح لنا مدى أهمية مكونات الاللموسات ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة ، وهذا ما دعى الباحث الى إعتماها كأبعاد لهذه الدراسة والتي تم تطبيقها في جامعة كربلاء كإحدى اهم منظمات البيئة العراقية .

## الفصل الثاني المبحث الثاني الأداء المتميز - مفاهيم أساسية

### The Excellent Performance – basic concepts

#### تمهيد :-

يعد مفهوم الأداء عموماً والأداء المتميز بشكل خاص من المفاهيم الإدارية التي حظيت بمستوى كبير من الإهتمام من قبل المنظمات لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح المنظمة في ظل البيئة التنافسية المتغيرة ، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء وأستمرار المنظمات بالإهتمام والتركيز على جوانبه المختلفة يبقى الأداء مجالاً خصباً للبحث والدراسة لعلاقته الوثيقة بالمتغيرات المختلفة ومنها العوامل البيئية سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها ، ويتناول الأداء المتميز مستويين ، وهما الأداء المتميز على مستوى الفرد والأداء المتميز على مستوى المنظمة ، وإستناداً الى هدف الدراسة وتوجهاتها سيتم التطرق الى الأداء المتميز على مستوى المنظمة (يوسف، 2005:48) .

#### أولاً : مفهوم الأداء المتميز :- Concept of Excellent performance

أرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره فقد كان الأداء وما يزال أحد المحاور الرئيسة التي ينصب عليها إهتمام علماء الإدارة وتركيزهم لأن من خلاله يمكن إعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها ، ونظراً للأهمية الكبيرة للأداء سوف يتم التطرق الى آراء بعض الكتاب والباحثين حول مفهوم الأداء بصورة عامة ومن ثم سيتم الدخول في تفاصيل الأداء المتميز فقد ذكر (Meyer,2003:22) بأن الأداء هو الإنجاز الذي يمكن ملاحظته بشكل مباشر وبالتالي يمكن قياسه ومقارنته وتقييمه ، أما (Haag.,etal,2008:70) يرى أن الأداء هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة ، في حين أوضح (Wheelen&Hunger,2010:380) بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة ، وفي السياق نفسه أكد (البغدادى والعبادي ، 2010 : 359) أن الأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها وإستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .

أما مفهوم الأداء المتميز فقد تم تعريفه بأشكال متعددة وفيما يلي عرضاً لتلك المفاهيم في الجدول (12)



جدول (12)

مفهوم الأداء المتميز وفقاً لمنظور عدد من الكتاب والباحثين للمدة ( 1997- 2010 )

ت	إسم الباحث	السنة	رقم الصفحة	التعريف
-1	Ivancevich	1997	426	هو أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن تحققه المنظمة .
-2	القيوتي	2000	303	هو التركيز على النتائج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مداخل الإبداع ويتمثل بمقدار البراعة في الأداء .
-3	Glunk&Mildrom	2000	3	هو منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية وغير مالية موجهة نحو المخرجات ويتضمن التميز في الأداء التشغيلي والأداء المالي .
-4	Wheelen &Hunger	2004	16	هو ناتج النشاطات التنظيمية المختلفة التي تقوم بها المنظمة فضلاً عن أنه ناتج إدارة موارد المنظمة .
-5	يوسف	2005	47-46	هو الأداء الذي تنفرد به المنظمة دون سواها ، ويشير هذا المفهوم الى أن الأداء المتميز هو حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة لذا فإن وجود أفراد مبدعين في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى .
-6	Jan Drummond&Ianstone	2006	193	هو تعزيز اداء الاعمال بأستعمال نظم عمل الاداء المتميز وذلك لتحسين توجهات العاملين والتي بدورها تساعد

على تقليل دوران العاملين وزيادة المرونة في ممارسات العمل من أجل توجيه العمل نحو الأفضل				
هو المنهج المنظم الذي تسلكه المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها .	733	2006	درويش و عبد القادر	-7
هي الإجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز وإحتواء العاملين .	113	2009	Armstrong	-8
هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن تصله المنظمة ، أو هو مجموعة من سلوكيات وقدرات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة .	360	2010	البغدادي و العبادي	-9
هو الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو مع المنظمات ضمن المجال نفسه وإن إستدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على إستدامة أدائها المتفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات .	32	2010	Pakwihok	-10

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على المصادر السابقة .

ومن التعاريف السابقة يرى الباحث أن الأداء المتميز ( هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به المنظمة والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة ) .

## ثانياً : أهمية الأداء المتميز :- Importance of Excellent performance

إحتل موضوع الأداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز من خلال النقاط الآتية :-  
(David,2000:10)

- 1- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها .
- 2- يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بأدائها .
- 3- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة .
- 4- تشخيص الأخطاء والانحرافات وإتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها .
- 5- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط وإتخاذ القرار .
- 6- يساعد على إجراء التحسينات بشكل مستمر .

في حين ترى ( الجبوري ، 2012:77) أن أهمية الأداء المتميز تتركز في الآتي :-

- 1- تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة .
- 2- إيجاد ثقافة ترتكز بقوة على الزبائن .
- 3- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية .
- 4- الحفاظ على الزبائن وإرضائهم .
- 5- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .
- 6- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارة والأقسام .
- 7- تحسين جودة المخرجات .
- 8- تعلم إتخاذ القرارات إعتماًداً على الحقائق لأعلى المشاعر .

ومن ذلك يتبين أن أهمية الأداء المتميز تبرز من خلال مساهمته في تحقيق المنفعة للمنظمة والزبون

## ثالثاً : أساليب تحقيق الأداء المتميز :-

## Methods of achieving Excellent performance

تسعى المنظمات الى تحقيق الأداء المتميز بإتباع بعض الأساليب وتهيأة البيئة الملائمة التي تساعد المنظمة في الوصول الى الأداء المتميز ، وفي هذا الصدد فقد ذكر (يوسف ، 2005 : 52 – 53) أن تحقيق الوتائر العالية في الأداء المتميز للمنظمة يتم من خلال لجوء إدارة المنظمة الى إتباع الأساليب الآتية :-

### 1- فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية :-

يتم ذلك من خلال فهم سلوك الأفراد وهناك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوك الأفراد ، ومنها نظرية (X,Y) لماكريكر (Mcgregar) ونظرية سلم الحاجات لماسلو (Maslow) والتي تمكن إدارة المنظمة من تحسين الأداء وجعله متميزاً وذلك عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجاتهم الذاتية ، إذ يتحفز العاملون للعمل إذا كان هذا العمل يلبي حاجاتهم الذاتية .

### 2- تشجيع التفكير بالشراكة في العمل :-

إن رغبة المنظمة بالحصول على أعلى درجة من إندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرسيد مهم للمنظمة ، يتحقق من خلال جعل العاملين يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء في المنظمة ، وهذا الشعور يولد عند الفرد الحرص على المنظمة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل .

### 3- ربط الحوافز بالأداء :-

وفي هذا المجال يتم وضع ثمان خطوات لدفع العاملين للأداء الأفضل وهي:-

- أ- مساعدة العاملين في التطوير والتحسين المستمرين .
- ب- وضع معايير ومستويات واضحة للعمل .
- ج- تحديد حجم مسؤولية العاملين .
- د- مساعدة العاملين في الوصول الى المستويات الأعلى للأداء .
- هـ- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء .
- و- تحديد طريقة أداء العمل .
- ن- المتابعة الدورية للأداء .
- ي- إستخدام نظام المكافآت على وفق مستوى العاملين وخصائصهم .

#### 4- تحفيز العاملين على التحمل وتقبل المسؤولية :

يتم ذلك من خلال تفويض العاملين وإعطائهم حرية وصلاحيات أكبر في إنجاز العمل المكلف لهم وتشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس ، إذ لم يعد الأسلوب التسلطي ذا فائدة لأنه يجعل العاملين متذمرين .

#### 5- تجنب العوامل المحبطة للتحفيز :

إن من أهم مسؤوليات إدارة المنظمة تجاه العاملين هو غرس الثقة في نفوسهم وتزويدهم بالقوة والقدرة لضمان تحسين ادائهم .

وفي السياق نفسه فقد ذكرت (الجبوري ، 2012 : 80) أن هناك عدة خطوات يمكن إتباعها لتحقيق الأداء المتميز وهي :-

- 1- وضع معايير عالية لأداء كل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي .
- 2- تطوير المديرين من خلال إسناد أعمال جديدة اليهم وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر ، وعدم إبقاء الأفراد الكفوئين وذوي القدرات العالية من العاملين في مراكزهم نفسها مدة أطول من الحد المقرر .
- 3- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل ، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة .
- 4- القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة ، وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية .

#### رابعاً : مكونات بناء الأداء المتميز :-

### Components of building Excellent performance

إن عملية التميز لا تبنى بالاعتماد على أمر واحد وإنما هناك العديد من المكونات التي تجمع معاً حتى يمكن وصف الأداء المتميز ، وقد ذكر (Copyright,2008:8) أن المكونات الأساسية لبناء الأداء المتميز هي :-

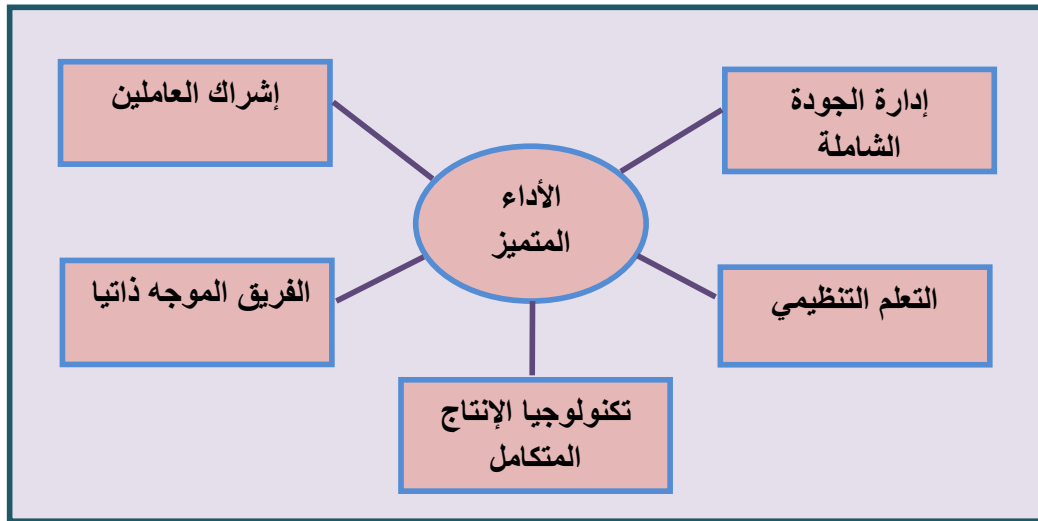
#### 1- القدرات المتميزة (Distinctive Capabilities) :-

تعد القدرات المتميزة المكون الرئيس لتحقيق الأداء المتميز ويتبين ذلك بالتفاعل الحاسم بين القدرات وخلق القيمة فهي علاقة تدخل في صلب بحث عمليات الأداء المتميز إذ تعمل القدرات المتميزة على خلق مجموعة فريدة من العمليات التنظيمية المترابطة والموارد القيمة والتي تعمل على تحقيق الأداء المتميز .

## 2- استقلالية الأداء (Performance Anatomy) :-

ويقصد بها الطريقة الفريدة من نوعها للوصول الى عناصر العمليات المشتركة المرتبطة بالثقافة والقيادة وقوة العمل والتي تعد من أهم مسببات الأداء المتميز في المنظمات .

أما (Sechermerhor,etal.,2000:27) فقد ذكر أن الأداء المتميز للمنظمات يمكن أن يتحقق من خلال تفاعل خمس مكونات أساسية هي ( إشراك العاملين ، الفريق الموجه ذاتياً ، إدارة الجودة الشاملة ، التعلم التنظيمي ، وتكنولوجيا الإنتاج المتكامل ) ويمكن إيضاح هذه المكونات في الشكل (5) والمبين أدناه .



شكل (5)

مكونات الأداء المتميز

**Source:** Schermerhorn, John R.& Hunt , Jams G.& Osborn, Richard," Organizational Behavior " , 7<sup>th</sup> edition, John wiley & sons , Inc , New York , U.S.A.,2000 ,P.27.

ويتضح من الشكل (5) أعلاه أن الأداء التنظيمي المتميز يعتمد على مكونات إقتصادية وغير إقتصادية وإن الأداء المتميز يتحقق من خلال الأشخاص العاملين في المنظمة ، وبالتالي فإن تحسين أدائهم يؤدي بالضرورة الى تحسين الأداء التنظيمي .

### خامساً : مراحل خلق منظمات الأداء المتميز : -

## Stages of creating Excellent performance organizations

إن عملية خلق منظمات الأداء المتميز هي عبارة عن عملية متسلسلة ومتصلة وتحتوي على ثلاث مراحل هي : ( clic.comWWW.The )

### 1- مرحلة التخطيط الإستراتيجي :-

يجب أن تكون إستراتيجية النجاح محددة ، وإن أغلب المنظمات تمتلك عمليات وأنظمة تخطيط تشغيلية معقدة ولكنها لا تمتلك عملية رسمية تختص بالتخطيط الإستراتيجي والعقلية الإستراتيجية , كما تمتلك العديد من المنظمات الإستشارية نماذجاً معقدة من التخطيط الإستراتيجي ولكنها لا تمتلك العملية اللازمة لتشجيع الفكر الإستراتيجي للإدارة وتطويره .

### 2- مرحلة إستخدام بطاقة الدرجات الموزونة وخرائط الإستراتيجية :-

ذلك بوصفها العمود الفقري لمجمل عملية التخطيط ، حيث توفر بطاقة الدرجات الموزونة الربط المؤثر مابين الإستراتيجية والأهداف والمبادرات الرئيسية ومخططات التعويض والموازنة مما يخلق نمواً مستمراً في الأعمال وتحسيناً متميزاً في العمليات والأداء .

### 3- مرحلة إدارة الموهبة :-

إن إمتلاك الموهبة المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب هو أحد التحديات والمتطلبات الأساسية للنجاح .

### سادساً : خصائص منظمات الأداء المتميز :-

## Characteristics of Excellent performance organizations

تتصف المنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي ، وهناك مجموعة من الخصائص والمقدرات الأساسية لمنظمات الأداء المتميز والتي تتضمن الآتي : ( الكرعاوي ، 2010 : 98 )

**1- رسالة واضحة وجيدة الصياغة ومتكاملة :-** إذ تمتلك منظمات الأداء المتميز رسالة واضحة ومرسومة بشكل جيد ومتكامل من حيث الأهداف المراد تحقيقها ونظام إدارة الأداء الذي يوازي هذه الأهداف .

**2- التركيز على حاجات الزبائن :-** إن عملية تلبية حاجات الزبائن تتضمن تحديد حاجاتهم والسعي لتلبيتها وقياس الأداء وإعداد التقارير بشكل عام حول التقدم من أجل ضمان الشفافية .

**3- الإدارة الإستراتيجية :** تمتلك أغلب منظمات الأداء المتميز قيادة قوية وذات جاذبية ورؤية ثابتة والقدرة على تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة من أجل المحافظة على الأداء المتميز .

أما (Kotler,2000:40-42) فقد ذكر أربع عوامل أساسية ينبغي توافرها في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الأداء المتميز هي :

#### 1- أصحاب المصالح (Stakeholder) :-

إن الخطوة الأولى في طريق تحقيق الأداء المتميز هي تشخيص أصحاب المصالح والتعرف على إحتياجاتهم ، وأصحاب المصالح هم : أي جهة لها مصلحة في المنظمة ويتمثلون بالزبائن والعاملين والموردين وغيرهم ، إذ يستوجب على المنظمة أن تقوم بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من أصحاب المصالح من أجل تحقيق التميز في الأداء .

#### 2- العمليات (Operation) :-

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح ينبغي عليها أن تقوم بإدارة عملياتها بشكل فاعل وكفوء في كل قسم من أقسامها وأن تسعى لتطوير تلك العمليات وكذلك بناء فرق العمل المتعددة المواهب .

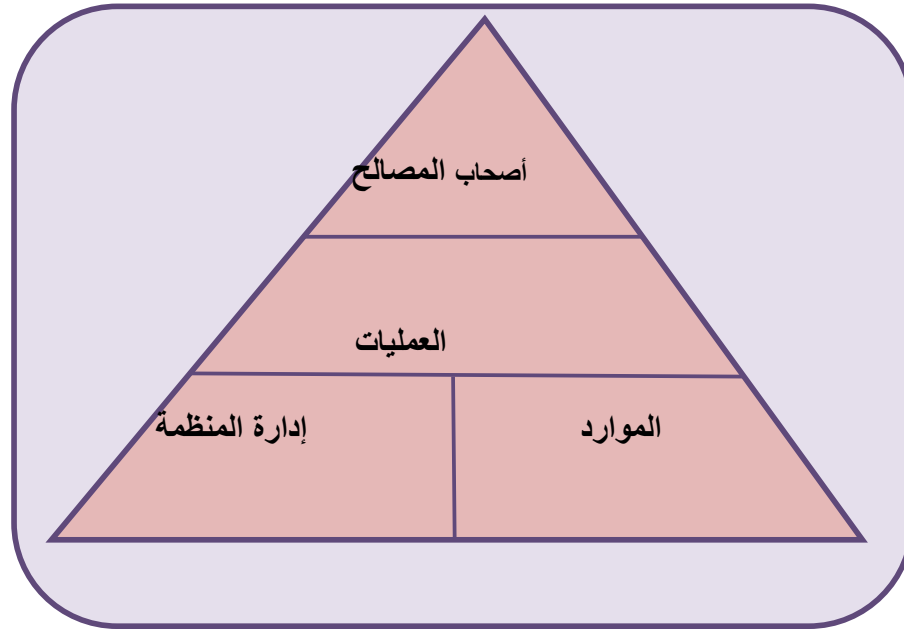
#### 3- الموارد (Resources) :-

تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها ، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة ، وقد تلجأ المنظمة إلى الحصول على هذه الموارد من الخارج عندما تكون أكثر كفاءة من مواردها الداخلية وبالتالي تحقيق الأداء المتميز .



## 4- إدارة المنظمة (Organization Management) :-

تعمل إدارة المنظمة على وضع إستراتيجيات واضحة ومفهومة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة ، فالمنظمة ذات الأداء المتميز ينبغي عليها أن تمتلك إدارة كفوءة تشجع الإبداع والإبتكار وتدعم أداء العاملين للوصول الى الأداء المتميز ويمكن توضيح العوامل المذكورة أعلاه من خلال الشكل (6)



الشكل (6)

## نموذج الأداء المتميز

**Source:** Kotler ,P., " Marketing Management", Prentice –Hall, Inc., New Jersey, U.S.A.,2000,P.40.

وفي السياق نفسه فقد ذكر (Brown&Harvey,2006:410) مجموعة من الخصائص التي تتمتع بها أنظمة الأداء المتميز وهي :-

- 1- تكون أنظمة الأداء المتميز واضحة في أهدافها وأغراضها .
- 2- تعمل أنظمة الأداء المتميز على الإلتزام بأغراضها والتحفيز على إنجازها .
- 3- فرص العمل تركز بشكل كبير على المهام .

4- القيادة قوية وواضحة .

5- تعد مصدر للإبتكارات والأساليب الحديثة .

6- منفصلة عن البيئة بحدود واضحة .

وفي الصدد نفسه فقد بين (Canabal,2009:7) المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدي والموضحة في الجدول (13) الآتي :

### جدول (13)

المقارنة بين خصائص منظمات الأداء المتميز ومنظمات الأداء التقليدي

ت	منظمات الأداء المتميز	منظمات الأداء التقليدي
1.	ترتكز على الزبائن	داخلية التركيز
2.	ذات هيكلية ملغاة المركزية ووحدات كاملة	ذات هيكلية بيروقراطية ومركزية منظمة ذاتياً
3.	يتم التخطيط والتنسيق عن طريق فرق العمل	يتم التخطيط والتنسيق عن طريق الادارة
4.	الوظائف واسعة والموظفون متعددي المهارات	ذات تخصصات ووظائف محددة بدقة
5.	قد توجد طرق عديدة لتحقيق نفس المستوى المطلوب للأداء	إعتماد المعيارية في الأداء وهناك طريقة واحدة فقط ومثلى للقيام بالعمل
6.	هيمنة الحد الأدنى من القواعد أما القيم والعقلانية فهي المتحكمة بالسلوك	ذات سياسات منتظمة ويكون القيام بالوظائف حسب اللوائح
7.	تحدد صلاحيات الأقسام من خلال العلاقة الداخلية بين المهام	تحدد صلاحيات الأقسام من خلال تشابه الوظائف
8.	يركز التدريب على التطوير الشامل للموظف	يركز التدريب على المهارات الفنية فقط
9.	تستند المكافآت الى المساهمات في فاعلية الفريق	تستند المكافآت الى الأداء الفردي للموظف
10.	النظر الى الموظفين على أنهم شركاء	النظر الى الموظفين على أنهم أدوات بيد الإدارة
11.	نمط الحياة أو المعيشة للموظفين هو من الأمور الملزمة والمهمة	يتم تقبل الموظفين غير السعداء على أنهم جزء من الحياة الصناعية ومكمل لها

Source: Conabal , " Professional Development service", High performance

,Business strategy white paper , 2009,p.7.

## سابعاً : مفهوم وأهمية بطاقة الدرجات الموزونة :-

**Concept and importance of balanced score card**

تعد بطاقة الدرجات الموزونة إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف ، وقد وردت مفاهيم عديدة من قبل الكتاب والباحثين حول مفهوم بطاقة الدرجات الموزونة إذ أوضح (Kaplan&Norton,1992:71) أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء الوحدة الاقتصادية .

في حين عرف (Rawling,etal.,2000:1) بطاقة الدرجات الموزونة على أنها أداة للإدارة الإستراتيجية تعطي المدير صورة دقيقة وواضحة عن التقدم في العمل للوصول الى أهداف العمل لتحسين المقاييس الإستراتيجية لمواكبة النجاح ، وفي السياق نفسه فقد ذكر ( Jackson&Samyars,2001:372 ) أن بطاقة الدرجات الموزونة هي مدخل لقياس الأداء بإستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية المتعلقة بعناصر النجاح الحاسمة للمنظمة والتي تسهم في حفظ الأداء التشغيلي قصير الأمد في الخط مع الأداء الإستراتيجي طويل الأمد . ويرى (Daft,2001:300) أن بطاقة الدرجات الموزونة هي نظام إداري شامل للرقابة من خلال الموازنة بين المقاييس المالية التقليدية وبين المقاييس التشغيلية ذات العلاقة بعوامل النجاح الأساسية للمنظمة ، ولبطاقة الدرجات الموزونة أهمية كبيرة تتمثل في كونها أداة تمكن المديرين من مراقبة النتائج وتقديم التقدم في بناء القدرات وإكتساب الموجودات غير الملموسة ( Atkinson,etal.,1997:27).

ويشير (Niven,2002:12) الى أن بطاقة الدرجات الموزونة تمثل مجموعة من المقاييس أشتقت من استراتيجية المنظمة ، وتمثل أداة يمكن إستخدامها من قبل القادة في الإتصالات مع الأفراد الداخليين وأصحاب المصالح الخارجيين وذلك لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ، ويضيف كل من ( pearce & Robbins,2003:337 ) إن مدخل الدرجات الموزونة طور نتيجة لإدراك بعض نقاط الضعف والغموض في مدخل السيطرة والتطبيق .

أما (Kaplan&Norton,1992:264) فقد بين أهمية بطاقة الدرجات الموزونة من خلال الآتي:

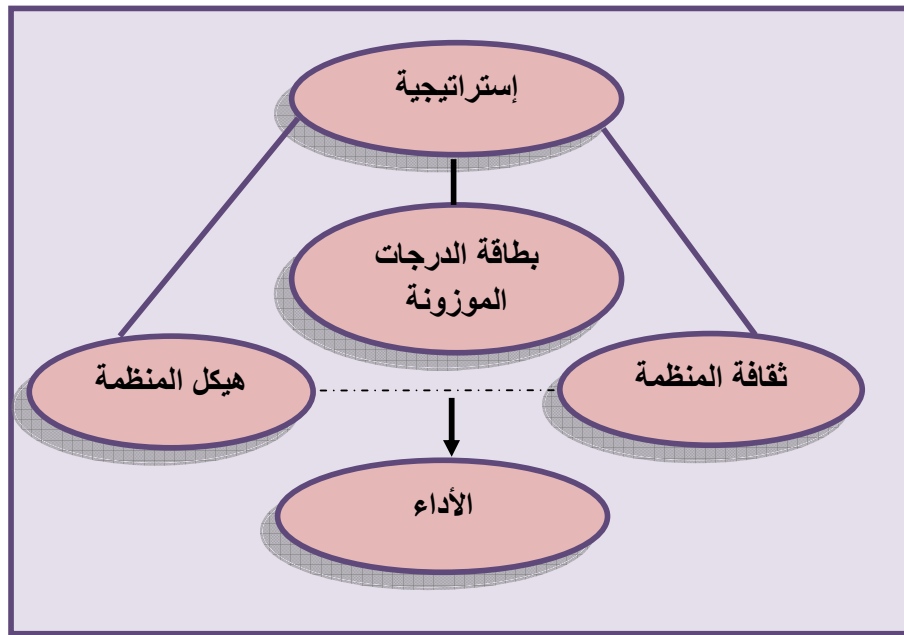
- 1- توضيح إستراتيجية التنظيم وتفسيرها وتطويرها .
- 2- تحديد المبادرات الإستراتيجية وتشخيصها وبيان أهميتها في المنظمة .

- 3- توصيل الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المنظمة .
  - 4- تقليل وتحديد أهداف وحدات الأعمال والأفراد في المنظمة .
  - 5- المساهمة في بيان التحديات المستمرة فضلاً عن المشاركة في مناقشة البيانات الأساسية والحالات الافتراضية وخطط العمليات .
- وبهذا الصدد فقد ذكر (Horngren,etal.,2008:867) أن لبطاقة الدرجات الموزونة أهمية كبيرة تكمن في الآتي :
- 1- توضيح إستراتيجية المنظمة وكيفية تنفيذ هذه الإستراتيجية .
  - 2- إعلام كل أعضاء المنظمة بالإستراتيجية عن طريق ترجمتها الى مجموعة متصلة ومتراصة من الأهداف التشغيلية القابلة للفهم والقياس .
  - 3- تركيز على الأهداف والمقاييس المالية وغير المالية مثل (الابتكار ، الجودة ، وإرضاء الزبون) كغايات نهائية بذاتها وذلك كجزء من برنامج لتقويم الأداء الإستراتيجي .
  - 4- تحد بطاقة الدرجات الموزونة من عدد المقاييس بحيث أنها تحدد المقاييس المهمة فقط بهدف أن يكون تركيز المدير على المقاييس التي تؤثر الى حد بعيد على تنفيذ إستراتيجية المنظمة .
- وذكر (Horngren,etal.,2003:447) أن بطاقة الدرجات الموزونة هي ترجمة لرسالة المنظمة في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء وذلك عن طريق تقديم هيكل لتنفيذ إستراتيجية المنظمة ، فضلاً عن ذلك فإن هذه البطاقة لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فحسب ولكنها تذهب أبعد من ذلك من خلال تركيزها على تحقيق الأهداف غير المالية أيضاً ، أما (Rohm&Halbach,2005:1) فقد بين مفهوم بطاقة الدرجات الموزونة على أنها نظام لإدارة الأداء يمكن أن يستخدم في أي منظمة لجعل الرؤيا والرسالة متوافقة مع المتطلبات اليومية للزبون وإدارة الإستراتيجية وتقييمها ومراقبة كفاءة العمليات وبناء القدرات التنظيمية .
- في حين أكد ( David,2005:162) أنها إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية ينبثق إسمها من حاجة المنظمات لموازنة قياساتها المالية والتي تستعمل في أغلب الأحيان بشكل حصري في تقييم الإستراتيجية والرقابة بقياسات غير مالية مثل الجودة وخدمة الزبون .

أما ( Laudon&Laudon,2011:440) فقد بين أن بطاقة الدرجات الموزونة عبارة عن أنموذج يتضمن المقاييس المالية التقليدية فضلاً عن مجموعة منظورات مثل الزبائن وعمليات الأعمال الداخلية والتعلم والنمو.

في حين أكد ( Jashapara,2011:72) أنها مدخل متوازن لأداء المنظمة والذي يأخذ في الحسبان الزبون والتعلم والنمو والعمليات الداخلية فضلاً عن المقاييس المالية التقليدية .

ويشير (Zivojinovic,etal.,2008:51) الى أن بطاقة الدرجات الموزونة مفهوم وضع كنظام للإدارة الإستراتيجية يعتمد على فلسفة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها التي تعمل على تنسيق إستراتيجية الأعمال التجارية منها ( الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ) التي تكون ضمن إطار إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتي تؤدي الى نجاح الأعمال والشكل (7) يوضح بطاقة الدرجات الموزونة بوصفها مركزاً للمتغيرات التنظيمية لمنظمات الأعمال :



شكل (7)

بطاقة الدرجات الموزونة مركز المتغيرات التنظيمية

**Source:** Zivojinovic, Stevan & Betorvic, & Betorvic Tamara & Stanimirovic, Andrej "Balanced As An Advanced management concept with in the integrated quality

management model" , international Journal for quality Research , Vol (2) , No(1).2008, p.8.

ومن خلال المفاهيم السابقة يمكن القول أن بطاقة الدرجات الموزونة هي ( نظام إداري شامل يسهم في قياس ومراقبة أداء المنظمة من خلال إدارة وتنفيذ الإستراتيجية في كل المستويات التنظيمية وبما يحقق الجودة والكفاءة وبناء القدرات التنظيمية ) .

### ثامناً : مستويات تنفيذ بطاقة الدرجات الموزونة :-

#### Levels of implemention balanced score card

تشير مستويات التنفيذ في بطاقة الدرجات الموزونة الى الترابط المنطقي لمراحل التنفيذ المختلفة في إطار التدفق ابتداءً مما يفترض القيام به أولاً وصولاً الى إيجاد نظام إدارة متكامل يركز على القياس ووسائل التحسين لغرض تحقيق الأداء المتميز في المنظمة ، فالمستوى هنا لا يعني القياس بقدر ما يعني توفير المتطلبات اللازمة لتخطيط وتنفيذ بطاقة الدرجات الموزونة بشكل متسلسل ومتربط .

ولقد حدد ( Creelman,2003:42-52 ) سبع مستويات فعالة لتنفيذ بطاقة الدرجات الموزونة في منظمات الأعمال :-

#### المستوى الأول :- يتضمن أداة إدارة مشروع لضمان المسؤولية تجاه التقدم خلال الخطة :-

غالباً يبدأ الأفراد العاملون في المنظمات بحماس كبير في السنوات الأولى لبدء عملية ما ، ولكن بمرور الزمن تتقادم المبادرات وتصبح غير جذابة وهنا تستخدم بطاقة الدرجات الموزونة لجذب الإنتباه لكونها أداة فعالة تربط مؤشرات القياس بالأهداف الموضوعية والمحصلات ، وذكر ( Kaplan&Norton,2006:261 ) أن العديد من مدراء منظمات الأعمال إتجهوا الى تعزيز المسؤولية وزيادة فرص الحوار من خلال المؤشرات وذلك من أجل التركيز على الأهداف الموضوعية ومع أن تعزيز المسؤولية يمثل فائدة مهمة إلا إنها لذاتها لا تؤدي بالضرورة الى ربط الإستراتيجية المختارة للإنجاز والأهداف المطلوب تحقيقها .

حيث أوضح ( Rampersad,2003:103 ) أن التركيز في إطار هذا المستوى لا يتم من خلال معاقبة الأفراد بل بجعل عمليات التحسين حالة مستمرة بين المستويات المختلفة ويتم ذلك من خلال الحوار والنقاش لتساهم هذه الجوانب في تعزيز فرص توضيح الأهداف والمسارات بالإتجاه المناسب مما يحقق الأداء المتميز .

**المستوى الثاني :-** يتضمن أداة تدريب لتعليم العاملين بكيفية استخدام المقاييس والمؤشرات غير المالية :-

يرى (Armstrong,2006:29) أن هذا المستوى يقوم على أساس معرفة الحاجة الى موازنة المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية ، إذ تستخدم بطاقة الدرجات الموزونة لتعليم العاملين كيفية إعتادهم المقاييس والمؤشرات غير المالية لإدارة نشاطات المنظمة بطرق فعالة .

وقد أكد (Becker,etal.,2001:20) أنه من الضروري معرفة الأسباب التي تربط بين تطوير الأداء غير المالي والنتائج المالية المستهدفة ، وهنا تبرز أهمية علاقات السبب والنتيجة لتطوير المنظمة .

**المستوى الثالث :-** يتضمن أداة إتصال وتواصل لترجمة الأداء الى تعابير يفهمها العاملون بسهولة:-

ذكر ( Niven,2003:233) أن هذا المستوى من بطاقة الدرجات الموزونة يركز على ترجمة الأداء الى مفاهيم وتعابير يفهمها الأفراد العاملون في المستويات الدنيا إذ إن نجاح الإستراتيجية يعتمد على التحسينات النسبية لرضا الزبائن في إطار مقارنة دائمة ومستمرة بين ما تستطيع المنظمة عمله وما يقوم به المنافسون ، وإن الفائدة الكبرى لإستخدام بطاقة الأداء المتوازن هنا هو كونها أداة إتصال وتواصل فعالة بين مختلف أجزاء المنظمة ومستوياتها .

**المستوى الرابع :-** يتضمن أداة لمراقبة إجراءات السيطرة على العمليات الرئيسية :-

يرى (Cokins,2004:57) أن هذا المستوى يساهم في تنظيم مؤشرات الأداء الخاصة بالمنظمة حيث تمثل المؤشرات وسيلة إتصال للتحسين المستمر للأداء وليس مجرد نقل للمعلومة بين جهات مختلفة إذ تصبح محتويات التقارير قضية مركزية وليس مجرد تناقل للبيانات والمعلومات بين الأطراف المختلفة ، وهنا بإمكان المنظمات إدخال بطاقة الدرجات الموزونة في إطار منهجي لجعلها مظلة لكافة الأعمال التي تتبنى برامج التحول والتحسين المستمر .

**المستوى الخامس :-** يتضمن أداة لإدارة المبادلات غير المرغوبة على الرغم من أهمية هذه المبادلات:-

يرى (DeWaal,2001:316) أن هذا المستوى يمثل رؤية حول القدرة لإتخاذ إجراءات مبادلة بين العديد من جوانب العمل والنتائج المستهدفة ، إذ يمكن لمنظمة الأعمال المبادلة بين خفض التكاليف

وتحسين النوعية ، وهنا بإمكان بطاقة الدرجات الموزونة من خلال تعدد المؤشرات فيها ومنظوراتها أن تقوم بعمل موازنة بين هذه الجوانب .

**المستوى السادس :- يتضمن مدخل لنشر الغايات لمقاربة وسائل التنفيذ نزولاً لمختلف مستويات المنظمة :-**

إذ أكد (Kaplan,2001:353) أن الأهداف والوسائل يتم تطويرها في ظل عمليات ناضجة وشفافة وتفاعلية لتمثل مفاهيم منسجمة مع القوة المواجهة للمنظمة بإتجاه التنفيذ الكفوء لإستراتيجيتها وخططها ، ويلعب هذا المستوى دوراً هاماً من خلال عمل توليفة واضحة للأهداف على مختلف المستويات وربطها بالأنشطة والأفعال الضرورية واللازمة لإنجاز هذه الأهداف .

**المستوى السابع :- يتضمن نظام إدارة للتركيز على الموارد النادرة والمرتبطة بالتحسينات اللازمة لتنفيذ ناجح للأداء المطلوب :-**

يرى (Holbeche,2005:12) إن هذا المستوى يكمل رؤية المستوى السابق له ، وفيه يتم تحديد القليل من التوجهات الحيوية لنجاح الأداء والتي يتم ترجمتها الى أهداف تشغيلية واضحة وينتج عن ذلك قائمة أهداف يمكن إدارتها وإنجازها بطرق عديدة ، وإن هذا المستوى يسمح للمنظمة بوضع معايير لتخصيص الموارد المالية والبشرية والموارد الأخرى من أجل تحقيق الأداء المتميز والإنجاز الفعال للإستراتيجية المتبعة .

**تاسعاً : منظورات بطاقة الدرجات الموزونة :-**

### Balancedscore card perspectives

يتم بموجب هذه البطاقة ترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة الى أهداف ومقاييس تنظم في أربع منظورات مختلفة التي تعطي إجابات لأربع أسئلة ذات أهمية كبرى للمنظمة وهي :-  
(Kaplan&Norton,2000:87)

1- كيف تنظر المنظمة الى أصحاب المال ؟ (المنظور المالي)

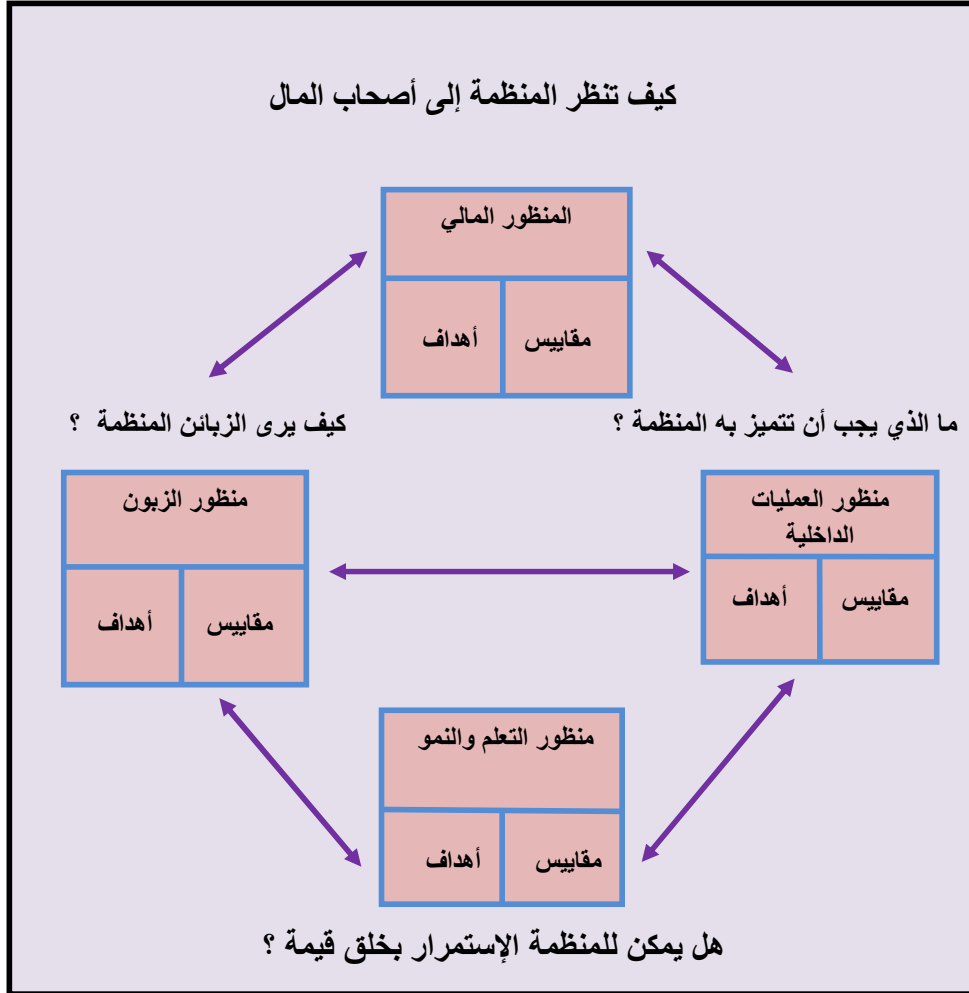
2- كيف يرى الزبائن المنظمة ؟ (منظور الزبون)

3- ما الذي يجب أن تتفوق فيه المنظمة أو تتميز به ؟ (منظور العمليات الداخلية)

4- هل يمكن للمنظمة الإستمرار بخلق القيمة ؟ (منظور التعلم والنمو)



والشكل (8) يوضح هذه البطاقة مع قدرتها على ربط مقاييس الأداء بعضها ببعض الآخر .



شكل (8)

ربط بطاقة الدرجات الموزونة لمقاييس الأداء

**Source:** Kaplan, R., & Norton D. "The Balanced Score card Measures that Drive Performance " Harvard Business Review , Vol (70) , No (1), 1992. p. 72 .

وفيما يلي تحليل مفصل للمنظورات المذكورة أعلاه :-

### 1- المنظور المالي (Financial Perspective) :-

يرى الكثير من الباحثين أن الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق الأهداف المالية على الرغم من أهمية الأهداف غير الملموسة وتأثيرها على الأهداف الأخرى (Alshaikh,2007:38) كما يعد الهدف المالي حجر الزاوية للمقاييس الإقتصادية فضلاً عن ذلك فإن مقاييس الأداء المالي تشير إلى إستراتيجية المنظمة وتنفيذها وكذلك تساهم في تنفيذ خطط التحسين (Kaplan&Norton,1996:25) وتشمل الأهداف والمقاييس المالية بالتركيز على إرضاء المنظمة ، مستوى الربحية ، العائد على رأس المال العامل ، صافي الدخل ، القيمة الإقتصادية المضافة ، الحصة السوقية ، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من نشاطات التشغيل (Atkinson,2006:48) ويوفر المنظور المالي الربط بين الأهداف المالية الحالية والأهداف الأخرى التي تمد الآلية لخلق النتائج المرغوبة (Nair,2004:21) وتختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المنظمة (النمو ، البقاء ، الغلة) إذ تركز الأهداف المالية في مرحلة النمو على تنمية الإيرادات والبحث على زبائن جدد ، فضلاً عن تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة ، والمحافظة على مستوى من الإتقان على عمليات التحسين المستمر للأنظمة وقدرات العاملين ، أما في مرحلة البقاء فتركز على المقاييس المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال المستثمر والدخل التشغيلي وهامش الربح ، أما في مرحلة الغلة فإن الأهداف المالية تهتم بالتدفقات النقدية التي تساعد على بقاء المنظمة (الفضل ،2004: 30) .

وفي نفس الصدد فقد ذكر (Honrngrn,etal.,2000:465) أن المقاييس التي تنطوي تحت المنظور المالي تتضمن الدخل التشغيلي ، العائد على الإستثمار ، التدفقات النقدية ، والقيمة الإقتصادية المضافة .

في حين ذكر (Kaplan&Norton,1996:48-52) أن المقاييس المالية وضحت في ثلاث محاور هي:-

أ- نمو الإيرادات .

ب- تخفيض التكاليف .

ج- استعمال الموجودات والاستثمار .

إذ تشير إستراتيجية نمو الإيرادات الى التوسع في عرض المنتجات والخدمات للوصول الى الزبائن وزيادة القيمة المضافة ، أما إستراتيجية تخفيض التكاليف فتشير الى جهود المنظمة في تخفيض الكلف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات ، وتشير إستراتيجية استعمال الموجودات الى إن المديرين يحاولون تخفيض مستويات رأس المال العامل المطلوب لدعم منتج أو خدمة معينة .

## 2- منظور الزبون (Customer Perspective) :-

يرى (Hansen&Mowen,2003:408) أن التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال والتي أهمها المنافسة الشديدة ، قد جعلت من منظور الزبون الأساس في توليفة الإيرادات المتعلقة بالأهداف المالية للمنظمة وبالتالي نجاحها ، كما أن الكثير من المنظمات الناجحة تجد إن أهم سبب لنجاحها وبقائها في بيئة الأعمال التنافسية هو التركيز على الزبون وتلبية إحتياجاته .

وذكر (Alsheikh,2007:42) أن منظور الزبون يتضمن الإجابة عن الأسئلة الآتية : لمن تقدم المنتجات والخدمات ؟ ما هي القيمة المقترحة للزبائن ؟ وكيف يمكن تحسينها ؟ ما هي الفرص المتاحة لزيادة الحصة السوقية ؟ ما هي الأساليب والتقنيات الفعالة للحصول على زبائن ذات قيمة عالية وبأقل كلفة ؟ هذه الأسئلة يجب وضعها قبل البداية بالعمل ، والتي تدور بمجملها حول الزبون والذي يعد المستخدم النهائي والمثمن الحقيقي الذي يقرر نجاح المنظمة .

أما (Nair,2004:22-23) فقد إقترح مجموعة من الأسئلة يجب الإجابة عليها قبل وضع الأهداف هي:-

أ- من هو الزبون المطلوب .

ب- ما الذي يستدعي الزبائن .

ج- كيف تتنافس المنظمات لكسب الزبون .

د- ما هي القيمة التي تقدمها المنظمة للاحتفاظ بالزبون .

فضلاً عن ذلك فإن على المدراء أن يأخذوا بنظر الاعتبار التغيرات البيئية من خلال وضع أساليب وتقنيات جديدة تتماشى مع المتغيرات التي تتناسب مع أذواق الزبائن لأن زبون اليوم أفضل من زبون أمس ، وزبون الغد أكثر تفهماً من زبون اليوم .

أما عن المقاييس التي يتكون منها هذا المنظور فقد ذكر (Hansen&Mowen,2003:410) إنها تضم خدمات ما بعد البيع ، التكلفة المنخفضة ، الإستجابة لرغبات الزبائن ، إكتساب زبائن جدد ، الإحتفاظ بالزبائن ، تسليم المنتجات في الوقت المحدد ، والحصة السوقية ، أما (Atkinson,etal.,1997:28) فقد ذكر بأن مقاييس هذا المنظور تتضمن رضا الزبون ، الإحتفاظ بالزبون ، إكتساب زبائن جدد ، وربحية الزبون ، وبهذا الصدد فقد بين (Kaplan&Norton,1996:67) مجموعة من المقاييس والتي تمثل مقاييس الأداء المتميز لنتائج الزبون ، والتي تقيس مقترحات القيمة التي تحاول المنظمات تقديمها الى الزبائن ، ويمكن توضيح هذه المقاييس من خلال جدول (14) الآتي :

#### جدول (14)

##### مقاييس جوهرية لمنظور الزبون

ت	إسم المقياس	التوضيح المتعلق بإستعماله
1-	حصة السوق	توضيحات للأعمال في السوق الذي تعمل فيه المنظمة
2-	إكتساب الزبون	الفقرات ذات الصلة بمعدل الجذب وفوز المنظمات بالزبائن الجدد
3-	الإحتفاظ بالزبون	الفقرات ذات الصلة بمعدلات إحتفاظ المنظمات بالزبائن
4-	رضا الزبون	مقارنات لمستويات رضا الزبون مع معيار خاص بالأداء مثل الجودة ، الخدمة ، ووقت التسليم
5-	ربحية الزبون	إفتراضات لصافي الربح للزبون بعد طرح المصاريف الإستثنائية لدعم ذلك الزبون

**Source:** Kaplan ,R.S& Norton ,D. P., "The Balanced score card translating strategy in to Action" Boston ,U.S.A.1996,p.68.

وإن هذه المقاييس الخمسة الجوهرية لمنظور الزبون تدعم القيمة المستدامة للزبون ، وهي في حقيقة الأمر ترتبط مع بعضها البعض بشكل متماسك ومتكامل .

أما (Nair,2004:50) فقد إقترح مجموعة من المقاييس تساعد في تخطيط منظور الزبون وقياسه وهي:-

- أ- مقاييس العلامة التجارية .
  - ب- الحصة السوقية من الزبائن .
  - ج- الحصة من سمعة المنظمة .
  - د- المحافظة على قيمة الزبون مدى الحياة .
  - هـ - الربحية من الزبون .
- وأضاف (Atkinson,2006:144) أن الزبائن يميلون الى الاهتمام بأربع جوانب مهمة هي الوقت ، الجودة ، الأداء والخدمة ، والكلفة .

### 3- منظور العمليات الداخلية (Internal process perspective) :-

يركز هذا المنظور على العمليات الداخلية التي تعزز كلاً من منظور الزبون (بخلق قيمة للزبون) والمنظور المالي (بزيادة ثروة المنظمة) وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الأداء والعمليات الداخلية لإرضاء الزبائن والمنظمة (Horngren,etal.,2009:493) وإن منظور العمليات الداخلية يحاول الإجابة على الأسئلة الآتية : ما الذي يجب أن نتفوق فيه ؟ ما الذي يجب عمله داخلياً ليحقق احتياجات الزبون ؟ كيف يمكن إدراك رضا الزبون ، كيف يمكن زيادة أرباحنا ، وإن إيجاد الحلول لهذه الأسئلة يمكننا من الإستمرار في تطوير الكفاءة (Alshaikh,2007:45-46) وقد ذكر (Nair) مجموعة من المقاييس المستهدفة لمراقبة أداء العمليات الداخلية أهمها : مصاريف إدارية ، العوائد الكلية ، دورة حياة المنتج أو الخدمة ، عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة ، معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج أو الخدمة (Nair,2004:52) وفي نفس الصدد فقد ذكر (Hansen&Mowen,2003:409) أن منظور العمليات الداخلية يتضمن المقاييس الآتية : معدلات التلف ، وقت الإنتظار ، دوران المخزون ، معدلات إعادة الفحص ، النمو في جودة الخدمات المقدمة .

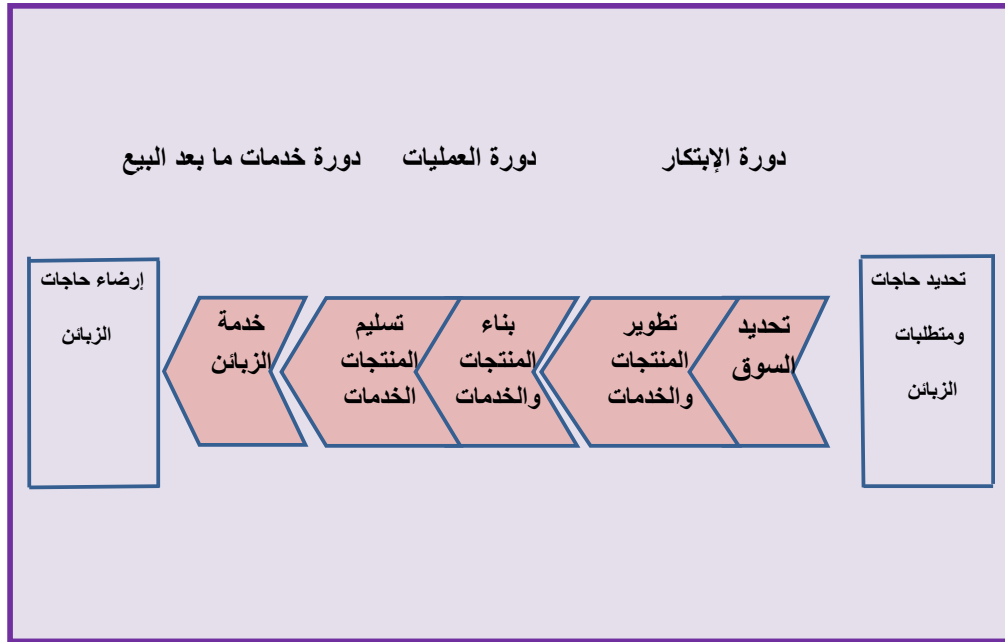
ويؤكد (الحيزان ، 2007: 13) أن مقاييس العمليات الداخلية توفر مجموعة من العلاقات يمكن إستخلاص أهمها على النحو الآتي :-

أ- كلما زاد مؤشر الكفاءة ، قل وقت الإستجابة لطلب الزبون ، وأيضاً قلت الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

ب- كلما زادت الجودة زادت إنتاجية العمليات الداخلية .

ج- كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية ، زادت القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف قيمة ، خفض التكاليف ، ومقابلة حاجات الزبائن .

و يضيف (Atkinson,1997:29) أن منظور العمليات الداخلية يقسم الى ثلاث أجزاء هي دورة الابتكار ، دورة العمليات ، ودورة خدمات ما بعد البيع ، والتي يمكن توضيحها بالشكل (9)



الشكل (9)

سلسلة القيمة الداخلية

**Source:** Atkinson ,A.A ,&Banker,R.D.,& Kaplan,R.S," Management Accounting",2<sup>nd</sup> edition , Prentice- Hall, New Jersey, U.S.A,1997 ,p.29.

#### 4- منظور التعلم والنمو (Learning and growth perspective) :-

إن هذا المنظور ليس بعيد عن الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتي تعكس أدائها المستقبلي وقدرتها على إحداث التطوير بشكل مستمر والذي يستلزم توافر القدرات والقابليات والمهارات والطاقات من أجل خلق القيمة للمنظمة (Horngren,etal.,2003:451) ويضمن منظور التعلم والنمو للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد ويهدف هذا المنظور الى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (Atkinson,etal.,1997:30) والسؤال الذي طرحه (Alshaikh,2007:47) هنا هو كيف يمكننا الاستمرار في خلق القيمة وتحسينها ؟ فإذا وضعت

مقاييس الزبون ومقاييس العمليات الداخلية في بطاقة الدرجات الموزونة فبالإمكان تحديد الأهداف الأكثر أهمية التي تمكن المنظمات من المنافسة بنجاح من خلال منظور التعلم والنمو كما إن قابلية المنظمة على التحسين والتعلم تؤثر بشكل مباشر في قيمة المنظمة ونجاحها من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة .

وذكر (Kaplan&Norton,1996:127) أن منظور التعلم والنمو يصنف الى ثلاث مبادئ هي : قدرات العاملين ، قابليات أنظمة المعلومات ، والعمليات التنظيمية ، إذ يساعد التعلم في تطوير المهارات وتعزيز النظم وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحالية .

وقد إقتراح (Nair,2004,49) مجموعة من المقاييس لمراقبة منظور التعلم والنمو وهي :-

أ- مستوى تدريب العاملين .

ب- مؤشر رضا العاملين .

ج- الترقية من الداخل .

د- المقابلة الشخصية.

وأيضاً يمكن إستخدام مقاييس أخرى لهذا المنظور هي : ( تركمان ، 2006 : 9)

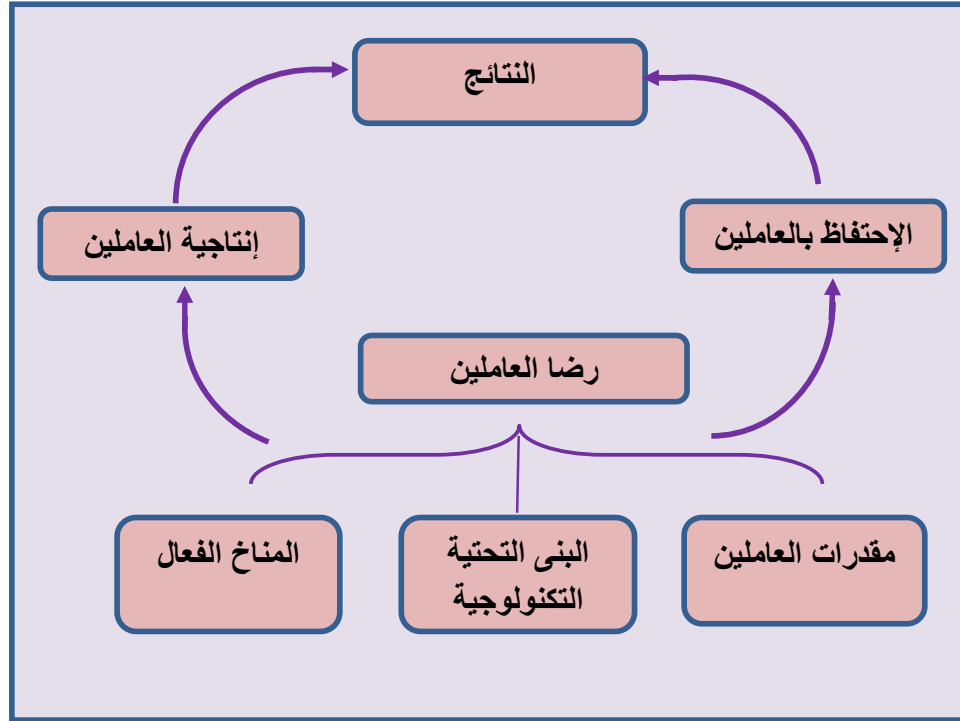
أ- مصاريف البحث والتطوير .

ب- مصاريف تطوير نظم المعلومات .

ج- ساعات البحث والتطوير .

د- الإتصال المباشر مع الزبون .

في حين ذكر (Kaplan&Norton,1996:129) أن مقاييس الأداء لمنظور التعلم والنمو هي:- إرضاء العاملين ، المحافظة على العاملين ، وإنتاجية العاملين والتي يمكن إيضاحها في الشكل (10) الآتي :-



شكل (10)

المقاييس المستخدمة لمراقبة التعلم والنمو .

**Source:** Kaplan ,R.S. ,&Norton ,D., " The balancedscore card strategy in to Action", HBR,Boston,U.S.A.,1996,p.129.

وبناءً على ما تقدم وبعد توضيح منظورات بطاقة الدرجات الموزونة ( BSC ) ومدى علاقتها بتحقيق الأداء المتميز ودور اللاملموسات في ذلك سيتم إعتداد هذه المنظورات كأبعاد للدراسة الحالية والتي تم تطبيقها في جامعة كربلاء كإحدى أهم منظمات البيئة العراقية .



جدول ( 11 )

مكونات اللاملموسات وفقاً لآراء بعض الكتاب والباحثين للمدة ( 2000 – 2011 )

ت	الكتاب والباحثون	السنة	الخبرات	الإبداع	حل المشكلات	قنوات التوزيع	المعرفة	العلامة التجارية	حقوق التأليف	براءة الاختراع	الكفاءة	المهارة	التكنولوجيا	العلاقات	ثقافة المنظمة	حقوق النشر
1.	Kelly	2000	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2.	Mertins	2001	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3.	Andriessen	2001	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4.	Ross	2003	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5.	Smith&Parr	2005	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
6.	حسن	2005	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
7.	Michel&Nouri	2007	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
8.	عبد المنعم	2009	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
9.	كردي	2010	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
10.	الزعبي	2011	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	المجموع		3	5	1	2	7	3	1	5	2	3	4	6	3	2
	النسبة من المجموع		30%	50%	10%	20%	70%	30%	10%	50%	20%	30%	40%	60%	30%	20%
	المرتبة		5	3	7	6	1	5	7	3	6	5	4	2	5	6

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على المصادر السابقة

## الفصل الثالث

وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

### المبحث الأول

وصف اللاملموسات بأبعادها وتشخيصها

### المبحث الثاني

وصف الأداء المتميز بأبعاده وتشخيصه

### الفصل الثالث

#### وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

#### Description of the study variables and diagnosis

##### تمهيد :-

يتم في هذا الفصل مهمة عرض وتحليل آراء وإستجابات أفراد عينة الدراسة في ( كليات جامعة كربلاء) حول متغيرات الدراسة وذلك من خلال تحليل البيانات الواردة في إستمارة الإستبانة ، وقد تم إستخدام المقياس العشري الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة ، إذ يتوزع من أعلى وزن له وهي المرتبة الحادية عشرة والتي تمثل حقل الإجابة ( اتفق بنسبة 100%) ، الى أقل وزن له وهي المرتبة الأولى والتي تمثل حقل الإجابة (اتفق بنسبة zero%) ، وبينهما تسع أوزان أخرى هي : (90% ، 80% ، 70% ، 60% ، 50% ، 40% ، 30% ، 20% ، 10%) ، وذلك بهدف التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (100) فرد ، حول أبعاد الدراسة ومتغيراتها المتمثلة بأبعاد اللاملموسات ( المعرفة ، العلاقات ، الإبداع ، براءة الاختراع ) ودورها في تحقيق الأداء المتميز بإستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة بأبعادها ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) وقد تم إعداد جداول التوزيعات التكرارية لمتغيرات الدراسة ، لغرض توظيف هذا النوع من الجداول في عملية التحليل الإحصائي للحصول على الأوساط الحسابية (wx) ، والانحرافات المعيارية (s) ، ومعاملات الاختلاف (Dc) ، والأوزان المئوية (%) لشدة الإجابة المتحققة لجميع الفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ، بهدف التعرف على مدى الإنسجام والتوافق في آرائهم وإستجاباتهم .

كما تم إعتداد الوسط الفرضي البالغ (50%) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة بإستجابات أفراد عينة الدراسة ، علماً أن متوسط أداة القياس هي عبارة عن حاصل جمع أعلى نسبة في المقياس العشري وهي نسبة (100%) ، وأقل نسبة في المقياس وهي نسبة (zero%) مقسوم على (2) ، أي إن  $(\frac{1+0}{2} = 0.5)$  .

ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين هما :-

## الفصل الثالث وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

المبحث الأول  
وصف اللاملموسات  
بأبعاده وتشخيصها

المبحث الثاني  
وصف الأداء المتميز  
بأبعاده وتشخيصه

## الفصل الثالث

## المبحث الأول

## وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول اللاملموسات بأبعادها

يهدف هذا المبحث الى وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول اللاملموسات التي تم إعتماها وهي ( المعرفة ، العلاقات ، الإبداع ، براءة الاختراع ) حيث يشير الجدول (15) الى الوصف العام لأراء وإستجابات أفراد عينة الدراسة حول اللاملموسات بأبعادها .

## جدول (15)

## وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول اللاملموسات بأبعادها

الأوزان	الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
المعرفة	C1	8	15	25	24	17	6	5	0	0	0	0	100	0.735	0.153	0.208	73.5
	C2	16	24	25	11	12	7	4	0	0	0	1	100	0.776	0.183	0.236	77.6
	C3	13	30	18	9	13	8	4	4	0	0	1	100	0.753	0.206	0.274	75.3
	C4	11	25	23	15	10	7	4	3	2	0	0	100	0.748	0.193	0.257	74.8
	C5	11	22	34	13	8	4	5	3	0	0	0	100	0.768	0.172	0.224	76.8
X1		59	116	125	72	60	32	22	10	2	0	2	500	0.756	0.182	0.241	75.6
العلاقات	C6	18	29	27	10	7	4	3	1	1	0	0	100	0.806	0.169	0.209	80.6
	C7	9	23	18	31	11	2	3	2	1	0	0	100	0.754	0.163	0.216	75.4
	C8	8	23	18	31	12	2	4	1	1	0	0	100	0.751	0.159	0.212	75.1
	C9	11	32	25	16	7	6	1	1	1	0	0	100	0.791	0.158	0.2	79.1
	C10	16	29	25	13	9	2	2	2	1	0	1	100	0.792	0.185	0.234	79.2
X2		62	136	113	101	46	16	13	7	5	0	1	500	0.779	0.168	0.216	77.88
الإبداع	C11	10	35	21	16	5	7	3	1	1	1	0	100	0.778	0.181	0.233	77.8
	C12	7	33	25	16	8	6	1	2	1	1	0	100	0.77	0.175	0.227	77
	C13	12	32	24	18	3	6	3	0	1	1	0	100	0.789	0.172	0.218	78.9
	C14	7	21	26	17	12	8	3	4	1	1	0	100	0.725	0.191	0.263	72.5
	C15	8	22	24	19	10	6	3	4	4	0	0	100	0.725	0.2	0.275	72.5
X3		44	143	120	86	38	33	13	11	8	4	0	500	0.757	0.185	0.245	75.74
براءة الاختراع	C16	7	18	7	18	12	12	8	3	5	4	6	100	0.601	0.28	0.466	60.1
	C17	9	23	24	15	8	10	4	1	3	2	1	100	0.719	0.221	0.307	71.9
	C18	5	20	19	18	10	8	6	2	6	3	3	100	0.653	0.255	0.39	65.3
	C19	7	22	20	15	7	8	5	5	4	1	6	100	0.659	0.273	0.415	65.9
	C20	12	21	22	11	9	4	5	4	3	4	5	100	0.678	0.284	0.42	67.8
X4		40	104	92	77	46	42	28	15	21	14	21	500	0.662	0.266	0.401	66.2
المجموع		205	499	450	336	190	123	76	43	36	18	24	2000	0.739	0.209	0.282	73.86

المصدر : إعداد الباحث إعتماً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لمتغير اللاملموسات (0.739) وإن هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) ، وإن الانحراف المعياري الكلي (0.209) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة ، وأن معامل الاختلاف الكلي للاملموسات (0.282) وأن النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول اللاملموسات بلغت (73.86%) .

وهذا يدل على أن عينة الدراسة تعطي إهتماماً كبيراً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C20\_C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وإن شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50 %) حيث بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (60.1%) للفقرة (C16) .

وفيما يأتي توضيح لآراء عينة الدراسة حول أبعاد اللاملموسات :-

### 1- المعرفة (Knowledge) :-

يتضح من نتائج الجدول (16) أن الوسط الحسابي الموزون للمعرفة بلغ (0.756) وبإنحراف معياري قدره (0.182) وبمعامل إختلاف (0.241) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (75.6%) . وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون (0.756) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (0.5) وهذا يدل على وجود المعرفة من خلال الإدراك والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة وأن الكليات المبحوثة تسعى الى زيادة المعرفة لدى الأفراد وبشكل يقود الى إغناء اللاملموسات . ومما سبق يتضح إن قوة الإهتمام بهذا البعد جاءت بالمرتبة الثالثة من بين أبعاد اللاملموسات

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص المعرفة يمكن التوصل الى النقاط الآتية:-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C1 (0.735) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبإنحراف معياري قدره (0.153) وهو أقل إنحراف لفقرات هذا البعد ومعامل إختلاف (0.208) وهو الأقل بين معاملات الإختلاف لفقرات هذا البعد ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (73.5%) وإن هذه النسبة العالية تشير بأن الإجابة لو قدر أن تكون بكلمتي (نعم) أو (لا) لكان 73.5% من العينة إجابة بنعم وتعني أن العينة المبحوثة تدرك بأن التدريسيين في الكليات المبحوثة يمتلكون معارف متنوعة في مجال إختصاصهم .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C2 (0.776) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من باقي الأوساط لهذا البعد ، وبإنحراف معياري (0.183) ومعامل إختلاف (0.263) . وإن شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (77.6 %) وهي أعلى نسبة لشدة الإجابة في هذا البعد ، وهذا يدل

على إدراك العينة بأن إدارة الكليات المبحوثة تبذل جهوداً كبيرة بهدف الإحتفاظ بالتدريسيين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة .

ج- أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.753) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبإنحراف معياري قدرة (0.206) ، ومعامل إختلاف (0.274) ، وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (75.3%) وهذا يؤكد بأن إدارة الكليات المبحوثة تحرص على مشاركة التدريسيين في دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات علمية لزيادة معارفهم .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C4 (0.748) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبإنحراف معياري (0.193) ومعامل الإختلاف كان (0.257) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (74.8%) وهذا يعني إعتداد إدارة الكليات المبحوثة بالتوجيه والإرشاد والحوار لتطبيق المعرفة الصحيحة التي تخدم برامجها.

هـ - لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C5 (0.768) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبإنحراف معياري (0.172) ومعامل إختلاف (0.224) وإن النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة بلغت (76.8%) وهذا يعني بأن التدريسيين في الكليات المبحوثة يسعون الى زيادة معارفهم بأستخدام وسائل وتقنيات متعددة .

## 2- العلاقات (Relationships) :-

يتضح من نتائج الجدول (16) أن الوسط الحسابي الموزون للعلاقات بلغ (0.779) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وهو من أهم الأبعاد لأنه الأكثر إسهاماً في إغناء اللاملموسات وهذا يظهر واضحاً من قيمة الوسط الحسابي الذي كان أكبر من باقي الأبعاد في هذا المتغير ، وبإنحراف معياري (0.168) وهو أقل إنحراف لأبعاد هذا المتغير (اللاملموسات) ، ومعامل إختلاف (0.216) وهو الأقل بين معاملات الإختلاف لأبعاد هذا المتغير ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد ، وإن النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة بلغت (77.88%) وهي أكبر شدة إجابة لأبعاد هذا المتغير وهذا يدل على أن العلاقات تعد واضحة لأفراد عينة الدراسة وذلك بسبب الرؤيا الواضحة والإدراك لدى أفراد العينة لهذا البعد كونه أحد الأبعاد المهمة للاملموسات أي إن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على الإهتمام بالعلاقات بشكل كبير . ومما سبق يتضح إن قوة الإهتمام ببعد العلاقات جاءت بالمرتبة الأولى من بين أبعاد اللاملموسات ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص العلاقات يمكن التوصل الى النقاط الآتية:-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (0.806) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من باقي الأوساط لهذا البعد ، وبإنحراف معياري قدره (0.169) ومعامل إختلاف (0.209) وقد

كانت نسبة شدة الإجابة (80.6%) وهي أكبر من نسبة شدة الإجابة لباقي فقرات هذا البعد وإن هذه النسبة العالية تعني أن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على توفير بيئة مناسبة تساعد على إقامة علاقات ودية مع كافة الأطراف المتعاملة معها .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C7 (0.754) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.163) وبمعامل اختلاف (0.216) ، وإن نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (75.4%) وهذا يدل على أن التدريسيين في الكليات المبحوثة يحاولون استخدام مهاراتهم التربوية عند التعامل مع الطلبة .

ج- أما الفقرة C8 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.751) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري قدرة (0.159) وإن معامل الاختلاف (0.212) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (75.1%) وهذا يؤكد بأن التدريسيين في الكليات المبحوثة يمتلكون مهارات تفاعلية جيدة للتعامل مع الملاك الإداري والعلمي والطلبة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (0.791) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري (0.158) وهو أقل الانحرافات في هذا البعد ومعامل اختلاف (0.2) وهو أقل معامل اختلاف في هذا البعد ، وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (79.1%) وهذا يعني أن إدارة الكليات المبحوثة تسعى إلى إقامة المؤتمرات والندوات التي تهدف إلى توطيد العلاقات بين الكليات والتدريسيين من مختلف الاختصاصات .

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (0.792) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وإن الانحراف المعياري بلغ (0.185) ومعامل الاختلاف بلغ (0.234) ، وإن النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة بلغت (79.2%) ، وهذه النتائج تشير إلى أن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على زرع ثقافة العلاقات الجيدة وروح التعاون بين كافة الأفراد العاملين فيها .

### 3- الإبداع (Innovation) :-

من نتائج الجدول (16) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون للإبداع بلغ (0.757) وبانحراف معياري قدره (0.185) وبمعامل اختلاف قدره (0.245) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون (0.757) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وإن نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (75.74%) ، وهذا يدل على أن هناك اهتماماً كبيراً بالإبداع من قبل أفراد عينة الدراسة وذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد أحد الأبعاد المهمة لللاملموسات وإن الكليات المبحوثة تعطي الإبداع أهمية كبيرة وتسعى إلى الإرتقاء به ورفع مستواه . ومما تقدم يتضح إن قوة الإهتمام ببعد الإبداع جاءت بالمرتبة الثانية من بين أبعاد اللاملموسات ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص الإبداع يمكن التوصل إلى النقاط الآتية:-



أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11 (0.778) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.181) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل إختلاف بلغ (0.233) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (77.8%) وهي نسبة عالية وتعني أن إدارة الكليات المبحوثة تحرص على توفير المناخ الملائم للتدريسيين بهدف تقديم أعمال إبداعية .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C12 (0.77) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.175) وبمعامل إختلاف (0.227) ، وإن نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (77%) وهذا يدل أن إنجاز الوظائف من قبل التدريسيين والقادة الإداريين في الكليات المبحوثة يتطلب الإيمان بفلسفة التجديد المستمر.

ج- أما الفقرة C13 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.789) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم وبشكل كبير في إغناء هذا البعد ، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.172) وهو أقل إنحراف معياري في هذا البعد ، وكان معامل الإختلاف (0.218) وهو أقل معامل إختلاف في هذا البعد ، وإن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (78.9%) وهي أكبر نسبة لشدة الإجابة بين بقية الفقرات لهذا البعد ، وهذا يؤكد بأن إدارة الكليات المبحوثة تشجع التدريسيين على تقديم أفضل ما لديهم من نتاج علمي يرتقي الى مستوى الإبداع في مجال تخصصهم .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14 (0.725) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.191) وبمعامل إختلاف (0.263) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة (72.5%) وهذا يعني أن التدريسيين يعملون على تقديم أعمال مبتكرة ومتجددة بهدف الحصول على مكافآت تشجيعية .

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C15 (0.725) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وإن الانحراف المعياري لها (0.2) وبمعامل إختلاف (0.275) وإن النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة بلغت (72.5%) وهذا يعني أن التدريسيين في الكليات المبحوثة يحرصون على تقديم أعمال علمية تتميز بالإبداع بهدف خدمة المسيرة العلمية .

#### 4- براءة الإختراع (Patent) :-

من نتائج الجدول (16) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لبراءة الإختراع بلغ (0.662) وبإنحراف معياري قدره (0.266) وبمعامل إختلاف (0.401) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون (0.662) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وإن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (66.2%) وهذا يدل على أن هناك إهتماماً ببراءة الإختراع من قبل أفراد عينة الدراسة ، ويعود ذلك لإدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه يعد أحد الأبعاد المهمة للاملموسات ، وإن الكليات

المبحوثة تدرك أهمية براءة الاختراع ومدى إسهامها في خلق سمعة مرموقة وأداء متميز . ومما سبق يتضح إن قوة الإهتمام ببعد براءة الاختراع جاءت بالمرتبة الرابعة من بين أبعاد اللاملموسات ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16) بخصوص براءة الاختراع يمكن التوصل الى النقاط الآتية:-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C16 (0.601) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.28) مع معامل إختلاف (0.466) وقد كانت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (60.1%) وإن هذه النسبة تعني أن إدارة الكليات المبحوثة تتميز بحيازتها براءات إختراع متعددة لإمتلاكها تدريسيين متميزين .

ب- لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C17 (0.719) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من جميع أوساط الفقرات الأخرى لهذا البعد مما يعني المساهمة الكبيرة لهذه الفقرة في إغناء براءة الاختراع ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.221) وهو أقل انحراف معياري في هذا البعد ، وكان معامل الإختلاف (0.307) وهو أقل معامل إختلاف في هذا البعد ، وإن نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (71.9%) وهذه النسبة العالية تؤكد على أن إدارة الكليات المبحوثة تشجع التدريسيين على تقديم نتاج علمي متميز في مجال الاختصاص بهدف الحصول على براءة الاختراع .

ج- أما الفقرة C18 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.653) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري قدرة (0.255) وإن معامل الإختلاف (0.39) وإن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (65.3%) وهذا يدل على أن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على إصدار تعليمات لحماية إختراعات التدريسيين والمحافظة عليها .

د- قد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C19 (0.659) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.273) وبمعامل إختلاف (0.415) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (65.9%) وهذا يعني أن الكليات المبحوثة تمتلك سمعة جيدة ومكانة مرموقة نتيجة براءات الاختراع التي تمنح لتدريسيها .

هـ - لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C20 (0.678) وإن الانحراف المعياري لها (0.284) وبمعامل إختلاف (0.42) ، وإن النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة بلغت (67.8%) وهذه النتائج تشير الى أن براءات الاختراع الممنوحة للتدريسيين تعد من أهم المحفزات للعطاء والإبداع في أداء الأعمال الجامعية والإرتقاء بالمستوى العلمي .

### الفصل الثالث

#### المبحث الثاني

#### وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول الأداء المتميز بأبعاده

يهدف هذا المبحث الى وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول الأداء المتميز بأبعاده التي تم إعتماؤها وهي ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو) إذ يشير الجدول (16) الى الوصف العام لآراء عينة الدراسة .

#### جدول (16)

#### وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول الأداء المتميز بأبعاده

الأوزان	الأسئلة	1	0.9	0.8	0.7	0.6	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1	0	المجموع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
المنظور المالي	C21	9	20	22	16	12	7	6	5	3	0	0	100	0.71	0.207	0.292	71
	C22	8	24	25	11	10	7	2	8	2	1	2	100	0.705	0.237	0.336	70.5
	C23	10	20	23	20	13	3	4	3	1	1	2	100	0.725	0.214	0.295	72.5
	C24	14	23	32	16	4	3	4	2	2	0	0	100	0.78	0.179	0.229	78
	C25	8	19	18	12	14	15	7	2	0	1	4	100	0.673	0.238	0.353	67.3
Y1		49	106	120	75	53	35	23	20	8	3	8	500	0.719	0.218	0.303	71.86
منظور الزبون	C26	18	29	28	12	4	5	2	1	0	1	0	100	0.81	0.168	0.207	81
	C27	11	27	25	18	11	3	2	2	0	1	0	100	0.775	0.17	0.219	77.5
	C28	17	24	27	20	4	3	2	2	0	1	0	100	0.796	0.17	0.213	79.6
	C29	17	25	30	16	5	1	3	1	1	1	0	100	0.8	0.172	0.215	80
	C30	15	35	27	11	6	1	2	1	1	1	0	100	0.813	0.167	0.206	81.3
Y2		78	140	137	77	30	13	11	7	2	5	0	500	0.799	0.169	0.212	79.88
منظور العمليات الداخلية	C31	9	21	23	18	11	9	4	2	3	0	0	100	0.728	0.192	0.263	72.8
	C32	8	31	26	11	6	11	4	1	1	1	0	100	0.757	0.188	0.249	75.7
	C33	7	31	25	13	11	7	4	1	1	0	0	100	0.762	0.17	0.224	76.2
	C34	11	18	25	17	13	10	2	1	2	1	0	100	0.735	0.189	0.257	73.5
	C35	6	30	21	11	16	7	6	2	0	0	1	100	0.736	0.191	0.259	73.6
Y3		41	131	120	70	57	44	20	7	7	2	1	500	0.744	0.186	0.25	74.36
منظور التعلم والنمو	C36	11	27	23	23	7	5	3	1	0	0	0	100	0.78	0.154	0.198	78
	C37	16	27	21	18	12	3	3	0	0	0	0	100	0.796	0.153	0.192	79.6
	C38	12	23	23	19	11	6	2	3	1	0	0	100	0.759	0.178	0.234	75.9
	C39	16	21	31	9	13	6	2	2	0	0	0	100	0.782	0.168	0.215	78.2
	C40	17	24	28	20	4	5	1	1	0	0	0	100	0.806	0.147	0.182	80.6
Y4		72	122	126	89	47	25	11	7	1	0	0	500	0.785	0.16	0.205	78.46
المجموع		240	499	503	311	187	117	65	41	18	10	9	2000	0.761	0.187	0.246	76.14

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي للأداء المتميز (0.761) وإن هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وإن الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.187) وهذا يدل على أن البيانات متجانسة وأن معامل الاختلاف الكلي للأداء المتميز (0.246) وإن النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول الأداء المتميز بلغت (76.14 %).

وهذا يدل على أن آراء العينة تعطي إهتماماً كبيراً بهذا المتغير ولو ضمناً دون التعرف على طبيعته وهذا ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C21\_ C40) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وإن شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (67.3%) للفقرة (C25) وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول الأداء المتميز بأبعاده .

### 1- المنظور المالي (Financial Perspective) :-

يتضح من نتائج الجدول (17) أن الوسط الحسابي الموزون للمنظور المالي (0.719) وبانحراف معياري قدره (0.218) وبمعامل إختلاف (0.303) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون (0.719) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71.86%) وهذا يدل على أن المنظور المالي يعد من أكثر الأبعاد وضوحاً لأفراد عينة الدراسة وذلك بسبب الإدراك الكبير والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد أحد الأبعاد المهمة للأداء المتميز وأن الكليات المبحوثة تسعى الى تحقيق العائدات وزيادة إيراداتها من خلال الإهتمام بهذا المنظور. ومما سبق يتضح إن قوة الإهتمام ببعد المنظور المالي جاءت بالمرتبة الرابعة من بين أبعاد الأداء المتميز ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص المنظور المالي يمكن التوصل الى النقاط الآتية:-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C21 (0.71) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.207) مع معامل إختلاف (0.292) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (71%) وإن هذه النسبة العالية تعني أن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على زيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C22 (0.705) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.237) ومعامل الإختلاف (0.336) وإن شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت

(70.5%) وهذا يدل على أن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة ملاكاتها العلمية وتحقيق الأداء المتميز .

ج- أما الفقرة C23 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.725) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وبإنحراف معياري قدره (0.214) وإن معامل الاختلاف (0.295) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة فراد عينة الدراسة (72.5%) وهذه النتائج تؤكد بأن إدارة الكليات المبحوثة تضع هدفاً لتحقيق عائداتها في المستوى الثاني بعد هدف تحسين جودة الخدمات المقدمة .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C24 (0.78) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من جميع الأوساط الحسابية لباقي فقرات هذا البعد أي إنها تسهم بشكل كبير في إغناء بعد المنظور المالي ، وقد بلغ الإنحراف المعياري (0.179) وهو أقل إنحراف معياري في هذا البعد ، وكان معامل الاختلاف (0.229) وهو أقل معامل إختلاف في هذا البعد ، وإن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (78%) وهي أكبر نسبة لشدة الإجابة بين بقية الفقرات لهذا البعد ، وهذا يؤكد أن إدارة الكليات المبحوثة تحرص على تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تؤدي الى تحسين الأداء التعليمي والأكاديمي .

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C25 (0.673) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وكان الإنحراف المعياري لها (0.238) ومعامل الإختلاف (0.353) وإن النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة بلغت (67.3%) وهذا يعني أن هناك نمواً في الإيرادات الناشئة عن مشاريع البحث والتطوير ودورات التعليم المستمر وعوائد المكاتب الإستشارية في الكليات المبحوثة .

## 2- منظور الزبون (Customer Perspective) :-

يتضح من نتائج الجدول (17) أن الوسط الحسابي الموزون لمنظور الزبون بلغ (0.799) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وهو من أهم الأبعاد لأنه الأكثر إسهاماً في إغناء الأداء المتميز وهذا يظهر واضحاً من قيمة الوسط الحسابي الذي كان أكبر من باقي الأبعاد في هذا المتغير ، وبلغ الإنحراف المعياري (0.169) ومعامل إختلاف (0.212) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (79.88%) وهي أكبر شدة إجابة لأبعاد هذا المتغير وهذا يدل على إن منظور الزبون يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة كونه يعد أحد أهم الأبعاد لمتغير الأداء المتميز وإن إدارة الكليات المبحوثة تسعى الى إرضاء كافة الأطراف المتعاملة معها . ومما سبق يتضح إن قوة الإهتمام ببعد منظور الزبون جاءت بالمرتبة الأولى من بين أبعاد الأداء المتميز ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص منظور الزبون يمكن التوصل الى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C26 (0.81) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.168) مع معامل إختلاف (0.207) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (81%) وإن هذه النسبة العالية تعني أن الكليات المبحوثة تشهد زيادة ملحوظة في أعداد الطلبة المقبولين في الدراسات الأولية والعليا .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C27 (0.775) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.17) ومعامل الإختلاف (0.219) ، وإن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (77.5%) وهذا يعني وجود تحسن في تخفيض نسب التسرب بين طلبة الدراسات الأولية والعليا.

ج- أما الفقرة C28 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.796) وهو أكبر الوسط الحسابي الفرضي ، وبانحراف معياري (0.17) وإن معامل الإختلاف (0.213) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (79.6%) وهذا يعني أن إدارة الكليات المبحوثة تستوعب المشاكل التي تواجه ملاكاتها العلمية وطلبتها وتحاول إيجاد الحلول لها بأسرع وقت ممكن .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C29 (0.8) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.172) وبمعامل إختلاف (0.215) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة قدرها (80 %) أي إن إدارة الكليات المبحوثة تحت ملاكاتها العلمية والإدارية على تقديم الخدمات للطلبة بمهارة وكفاءة عاليتين وبإسلوب علمي متقن .

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C30 (0.813) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وهو أكبر الأوساط الحسابية لهذا البعد ، وبانحراف معياري (0.167) وهو أقل إنحراف بين فقرات هذا البعد ، ومعامل إختلاف (0.206) وهو الأقل بين معاملات الإختلاف لفقرات هذا البعد ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وإن النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة هي (81.3%) وهي أكبر شدة إجابة بين فقرات هذا البعد ، وهذه النتائج تؤكد بأن إدارة الكليات المبحوثة توفر الأجواء المناسبة لإرتقاء طلبتها الى المستوى العلمي المطلوب .

### 3- منظور العمليات الداخلية (Internal process perspective) :-

من نتائج الجدول (17) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لمنظور العمليات الداخلية بلغ (0.744) وبانحراف معياري (0.186) ومعامل إختلاف (0.25) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (74.36%) وقد تبين أن الوسط الحسابي الموزون (0.744) أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وهذا يدل على إن هنالك اهتماماً كبيراً بمنظور العمليات الداخلية من قبل أفراد عينة الدراسة وذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد أحد

الأبعاد المهمة للأداء المتميز وإن إدارة الكليات المبحوثة تسعى الى تحقيق قيمة تفردية لطلبتها من خلال الأنشطة والفعاليات التي تمارسها وتتميز بها . ومما سبق يتضح إن قوة الإهتمام ببعد منظور العمليات الداخلية جاءت بالمرتبة الثالثة من بين أبعاد الأداء المتميز ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص منظور العمليات الداخلية يمكن التوصل الى النقاط الآتية : -

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C31 (0.728) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الإنحراف المعياري (0.192) مع معامل إختلاف (0.263) وقد كانت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72.8%) وهذا يؤكد بأن الكليات المبحوثة تمتلك القدرة على مواجهة الزيادة المتوقعة في عدد طلبتها .

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C32 (0.757) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الإنحراف المعياري (0.18) ومعامل الإختلاف (0.249) وإن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (75.7%) وهذا يدل على أن إدارة الكليات المبحوثة تحاول الحفاظ على خزين ملائم من المراجع والكتب والأدوات والمستلزمات الضرورية لعملها .

ج- أما الفقرة C33 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.762) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من الاوساط الحسابية لبقية فقرات هذا البعد وهذا يدل على أهمية هذه الفقرة وإسهامها الكبير في إغناء بعد منظور العمليات الداخلية ، وإنحراف معياري (0.17) وهو أقل إنحرافاً لهذا البعد ، ومعامل إختلاف (0.244) وهو أقل معامل إختلاف لهذا البعد ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات العينة حول هذه الفقرة ، وإن النسبة المئوية لشدة الإجابة بلغت (76.2%) وهي النسبة الأكبر بين فقرات هذا البعد ، وتؤكد هذه النتائج بأن الكليات المبحوثة تسعى الى تحقيق التوازن والملائمة بين أهدافها وأهداف الأطراف المتعاملة معها .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C34 (0.735) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الإنحراف المعياري لها (0.189) وبلغ معامل الإختلاف (0.257) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة (73.5%) وهذا يعني أن العاملين في الكليات المبحوثة يمتلكون القدرة على الإستجابة السريعة لكل حاجات الطلبة ورغباتهم .

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C35 (0.736) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وإن الإنحراف المعياري (0.191) ومعامل الإختلاف (0.259) وإن النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (73.6%) وذلك يعني وجود تحسن في الإنتاجية المعرفية ( بحث علمي ، تأليف ونشر ) .

## 4- منظور التعلم والنمو (Learning and growth perspective) :-

من نتائج الجدول (17) يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لمنظور التعلم والنمو بلغ (0.785) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وبإنحراف معياري (0.16) وهو أقل إنحراف لأبعاد هذا المتغير (الأداء المتميز) ، ومعامل إختلاف (0.205) وهو الأقل بين معاملات الإختلاف لأبعاد هذا المتغير ، ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد ، وإن النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (78.46%) وهذا يدل على أن هنالك إهتماماً كبيراً ببعد منظور التعلم والنمو من قبل أفراد عينة الدراسة وذلك بسبب إدراكهم ورؤيتهم الواضحة لهذا البعد كونه يعد أحد الأبعاد المهمة للأداء المتميز ، وإن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على وضع الأسس الى خلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الاهداف والتميز في الأداء . ومما تقدم يتضح إن قوة الإهتمام ببعد منظور التعلم والنمو جاءت بالمرتبة الثانية من بين أبعاد الأداء المتميز ، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (17) بخصوص منظور التعلم والنمو يمكن التوصل الى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C36 (0.78) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الإنحراف المعياري لها (0.154) مع معامل إختلاف بلغ (0.198) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (78%) وإن هذه النسبة العالية تعني أن إدارة الكليات المبحوثة تسعى الى زيادة الأفكار الجديدة وتنمية التعلم الذي يقود الى التميز في الأداء.

ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C37 (0.796) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الإنحراف المعياري لها (0.153) ومعامل الإختلاف (0.192) وإن نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (79.6%) وهذه النتائج تدل على تميز إدارة الكليات المبحوثة في دعمها للتعلم والنمو.

ج- أما الفقرة C38 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.759) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وبإنحراف معياري (0.178) ومعامل إختلاف (0.234) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة (75.9%) وهذا يؤكد بأن إدارة الكليات المبحوثة تقوم بإدخال تدريسيها في دورات تطويرية بين مدة وأخرى لتحسين أدائهم .

د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C39 (0.782) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وقد بلغ الإنحراف المعياري (0.168) ومعامل الإختلاف (0.215) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة (78.2%) وهذا يعني أن إدارة الكليات المبحوثة تقوم بتوفير بيئة ملائمة لتدريسيها وطلبتها للوصول الى أعلى مستويات التنمية والتعلم .

هـ - كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C40 (0.806) وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وأكبر من باقي أوساط الفقرات الأخرى لهذا البعد مما يعني المساهمة الكبيرة لهذه الفقرة في إغناء بعد



منظور التعلم والنمو ، وقد بلغ الإنحراف المعياري (0.147) وهو أقل إنحراف لفقرات هذا البعد وبلغ معامل الاختلاف (0.182) وهو الأقل بين معاملات الإختلاف لفقرات هذا البعد وهذا يدل على تجانس الإجابات ، وإن النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (80.6%) وهي أكبر شدة إجابة لفقرات هذا البعد ، وتؤكد هذه النتائج بأن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على دعم وتشجيع تدريسيها على طرح آرائهم ومقترحاتهم الداعمة للتعلم والنمو .

## الفصل الرابع

تحليل وإختبار مخطط الدراسة

وفرضياتها

### المبحث الأول

قياس التباين في تبني متغيرات الدراسة

### المبحث الثاني

تحليل وإختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

### المبحث الثالث

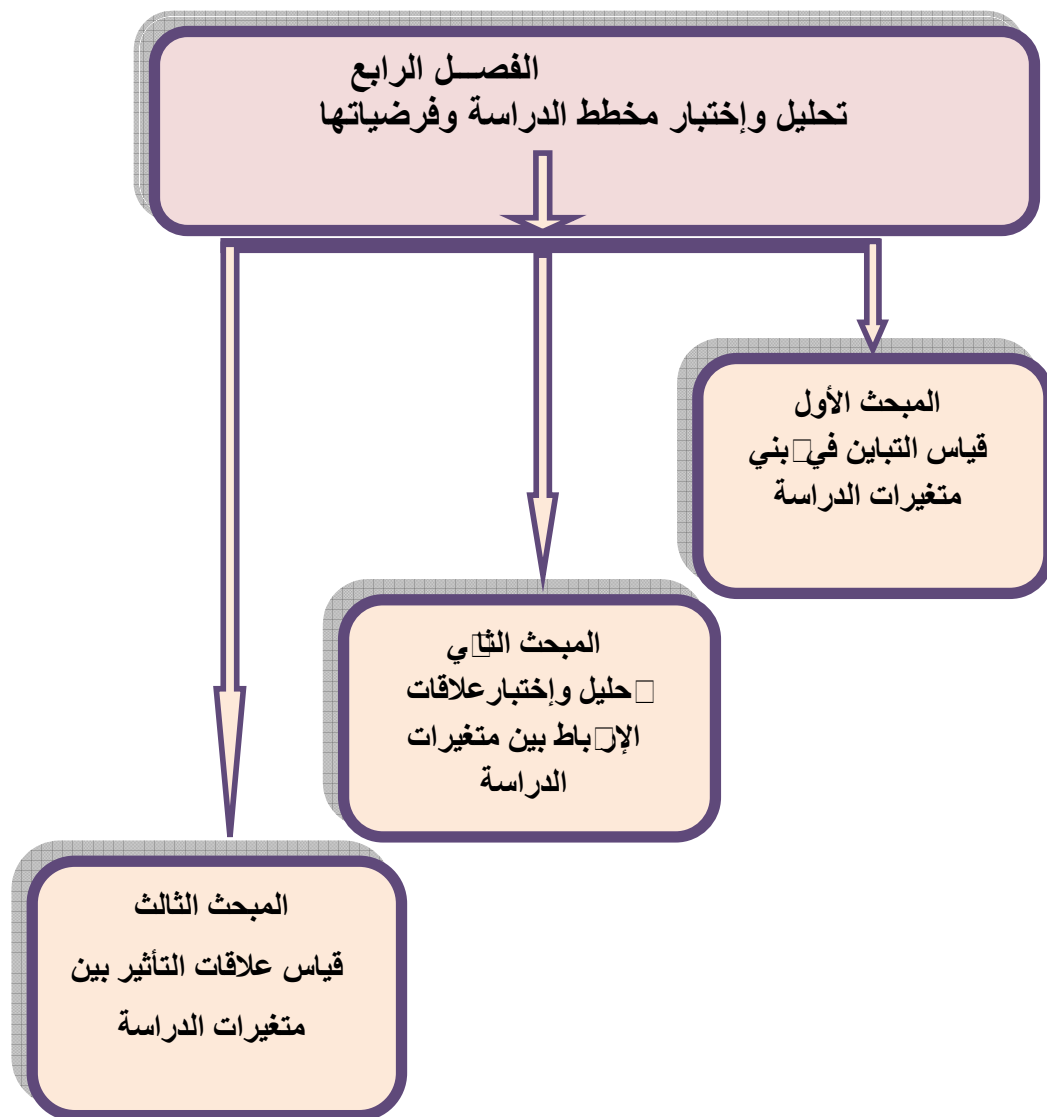
قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

## الفصل الرابع تحليل وإختبار مخطط الدراسة وفرضياتها Analysis and Test study Diagram and hypotheses

**تمهيد :-**

تم تخصيص هذا الفصل من أجل التحقق من مدى صحة مخطط الدراسة وإختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

وقد تم إستخدام مجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الإحصائي والتي ساعدت في تحقيق عملية الإختبار ومن أجل تحقيق ذلك فقد تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث هي :-



## الفصل الرابع

### المبحث الأول

#### قياس تباين الكليات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث قياس تباين الكليات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على إنه (تتباين الكليات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة) وكان لا بد من إختبار الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عنها ، وعلى النحو الآتي :-

#### أولاً : إختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا تتباين الكليات المبحوثة في تبني اللاملموسات بأبعادها .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) تتباين الكليات المبحوثة في تبني اللاملموسات بأبعادها .
- ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها قام الباحث بإستخدام أداة الإختبار ( $F$ ) لتحليل التباين في تبني اللاملموسات بأبعادها وكما هو موضح في الجدول (17).

#### جدول (17)

##### تباين الكليات المبحوثة في تبني اللاملموسات بأبعادها

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ( $F$ ) المحسوبة	قيمة ( $F$ ) الجدولية
بين المعاملات	3	0.814	0.271	9.011	6.895
داخل المعاملات	396	11.923	0.030		
المجموع الكلي	399	12.737			

n=100

المصدر : اعداد الباحث إعتماًداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج السابقة في الجدول (17) يتضح أن قيمة ( $F$ ) المحسوبة للتباين في تبني اللاملموسات بأبعادها والبالغة (9.011) هي أكبر من قيمة ( $F$ ) الجدولية والبالغة (6.895) وتدل هذه النتائج على رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي تنص على إنه ( تتباين الكليات المبحوثة في تبني اللاملموسات بأبعادها ) .

ومن أجل ترتيب أهمية اللاملموسات بأبعادها للكليات المبحوثة أستخدم الباحث الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة ، وكما هو موضح في الجدول (18) .

#### جدول (18)

ترتيب الأهمية للكلّيات المبحوثة في تبني اللاملموسات بأبعادها

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة	ترتيب الأهمية
المعرفة (X1)	0.756	0.182	0.241	75.6%	الثالث
العلاقات (X2)	0.779	0.168	0.216	77.88%	الأول
الإبداع (X3)	0.757	0.185	0.245	75.74%	الثاني
براءة الاختراع (X4)	0.662	0.266	0.401	66.2%	الرابع

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الإلكترونية

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18) يمكن التوصل الى النقاط الآتية :-

1- بلغ الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر الكلّيات المبحوثة لبعد المعرفة (X1) (0.756) وقد كان الانحراف المعياري لهذا البعد (0.182) وكان معامل الاختلاف له (0.241) وقد كانت نسبة شدة إجابة افراد عينة الدراسة حول هذا البعد (75.6%) ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن بعد المعرفة جاء بالمرتبة الثالثة من حيث ترتيب الأهمية النسبية من بين أبعاد اللاملموسات بالنسبة لكلّيات جامعة كربلاء.

2- يتضح من خلال الجدول (18) أن الوسط الحسابي الموزون لبعد العلاقات (X2) من وجهة نظر الكلّيات المبحوثة قد بلغ (0.779) وأن الانحراف المعياري له كان (0.168) وأن معامل الاختلاف لهذا البعد قد بلغ (0.216) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد (77.88%) ومما تقدم يتضح أن بعد العلاقات قد حاز على المرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد اللاملموسات بالنسبة لكلّيات جامعة كربلاء .

3- وقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين ابعاد اللاملموسات من وجهة نظر كلّيات جامعة كربلاء بعد الإبداع (X3) وكما هو موضح بالجدول السابق ، إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (0.757) وقد كان الانحراف المعياري له (0.185) وقد بلغ معامل الاختلاف لبعد الإبداع (0.245) وإن نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد بلغت (75.74%) .

4- ومن خلال الجدول السابق يلاحظ أن الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر الكلّيات المبحوثة لبعد براءة الاختراع (X4) قد بلغ (0.662) وأن الانحراف المعياري له كان (0.266) وقد بلغ معامل الاختلاف لبعد براءة الاختراع (0.401) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة لهذا البعد (66.2%) ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن بعد براءة الاختراع قد جاء بالمرتبة الرابعة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد اللاملموسات .

ثانياً : إختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا تتباين الكليات المبحوثة في تبني الأداء المتميز بأبعاده .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) تتباين الكليات المبحوثة في تبني الأداء المتميز بأبعاده .
- ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها قام الباحث بإستخدام أداة الإختبار ( F ) لتحليل التباين في تبني الأداء المتميز بأبعاده ، وكما هو موضح في الجدول (19).

### جدول (19)

تباين الكليات المبحوثة في تبني الأداء المتميز بأبعاده

قيمة ( F ) الجدولية	قيمة ( F ) المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
6.895	5.543	0.136	0.409	3	بين المعاملات
		0.025	9.729	396	داخل المعاملات
			10.138	399	المجموع الكلي

n=100

المصدر : اعداد الباحث إعتماًداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال النتائج السابقة في الجدول (19) يتضح أن قيمة (F) المحسوبة للتباين في تبني الأداء المتميز بأبعاده والبالغة (5.543) هي أصغر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.895) وإن النتائج السابقة تدل على رفض فرضية الوجود ( $H_1$ ) وقبول فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص على إنه ( لا تتباين الكليات المبحوثة في تبني الأداء المتميز بأبعاده ) وقد قام الباحث بإستخدام الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ونسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة من أجل ترتيب أهمية الأداء المتميز بأبعاده للكليات المبحوثة ، وكما هو موضح في الجدول (20) .

### جدول (20)

ترتيب الأهمية للكليات المبحوثة في تبني الأداء المتميز بأبعاده

الترتيب الأهمية	شدة الإجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
الرابع	71.86%	0.303	0.218	0.719	المنظور المالي (Y1)
الأول	79.88%	0.212	0.169	0.799	منظور الزبون (Y2)
الثالث	74.36%	0.25	0.186	0.744	منظور العمليات الداخلية (Y3)
الثاني	78.46%	0.205	0.16	0.785	منظور التعلم والنمو (Y4)

المصدر : اعداد الباحث إعتماًداً على الحاسبة الالكترونية

ويتضح من خلال النتائج المتحققة في الجدول (20) ما يأتي :-

1- لقد كان الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر الكليات المبحوثة لبعـد المنظور المالي (Y1) (0.719) وقد كان الإنحراف المعياري لهذا البعد (0.218) وكان معامل الاختلاف له (0.303) وقد كانت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة حول بعـد المنظور المالي (71.86%) ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن بعـد المنظور المالي جاء بالمرتبة الرابعة من حيث ترتيب الأهمية النسبية من بين أبعاد الأداء المتميز بالنسبة الى كليات جامعة كربلاء .

2- يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق أن الوسط الحسابي الموزون لبعـد منظور الزبون (Y2) من وجهة نظر الكليات المبحوثة قد بلغ (0.799) وأن الإنحراف المعياري له كان (0.169) وأن معامل الاختلاف لهذا البعد قد بلغ (0.212) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة حول بعـد منظور الزبون (79.88%) ومما تقدم يتضح إن بعـد منظور الزبون قد جاء بالمرتبة الأولى من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد الأداء المتميز من وجهة نظر كليات جامعة كربلاء .

3- ومن خلال الجدول (20) يلاحظ أن الوسط الحسابي الموزون من وجهة نظر الكليات المبحوثة لبعـد منظور العمليات الداخلية (Y3) قد بلغ (0.744) وأن الإنحراف المعياري له كان (0.186) وقد بلغ معامل الاختلاف له (0.25) وقد بلغت نسبة شدة إجابة أفراد عينة الدراسة لهذا البعد (74.36%) ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن بعـد منظور العمليات الداخلية قد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد الأداء المتميز .

4- وقد جاء بالمرتبة الثانية من حيث ترتيب الأهمية النسبية بين أبعاد الأداء المتميز من وجهة نظر كليات جامعة كربلاء بعـد منظور التعلم والنمو (Y4) وكما هو موضح بالجدول السابق إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لهذا البعد (0.785) وقد كان الإنحراف المعياري له (0.16) وقد بلغ معامل الاختلاف لبعـد منظور التعلم والنمو (0.205) وإن نسبة شدة إجابة افراد عينة الدراسة حول هذا البعد بلغت (78.46%) .

## الفصل الرابع

## المبحث الثاني

## تحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

ينصب هذا المبحث على قياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنتها الفرضية الرئيسية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية ، وقد أستخدم الباحث لهذا الغرض معامل الارتباط البسيط ( بيرسن) ومن ثم تم اختبار معنوية معاملات الارتباط بأستخدام اختبار (t) . ومن أجل إتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية ومفادها ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادها والأداء المتميز بأبعاده ) لابد للباحث من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها ، وعلى النحو الآتي :-

## أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة والأداء المتميز بأبعاده .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة والأداء المتميز بأبعاده .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها قام الباحث بأختبار قيمة معامل الارتباط البسيط بأستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد المعرفة ( $X_1$ ) والأداء المتميز بأبعاده ( $Y$ ) حيث يشير الجدول (22) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المعرفة ( $X_1$ ) والأداء المتميز ( $Y$ ) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.622) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة بين بعد المعرفة والأداء المتميز في كليات جامعة كربلاء ، وإن ما يدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة والبالغة (7.86) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (21) يوضح تلك العلاقة.

## جدول ( 21 )



نتائج علاقات الارتباط بين بعد المعرفة والأداء المتميز بأبعاده

أبعاد الأداء المتميز						المتغير المعتمد  المتغير المستقل
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو (Y4)	منظور العمليات الداخلية (Y3)	منظور الزبون (Y2)	المنظور المالي (Y1)	الأداء المتميز (Y)	
2.626	0.425	0.612	0.438	0.484	0.622	المعرفة (X1)
	4.65	7.66	4.82	5.48	7.86	قيمة (T) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد الأداء المتميز					النتيجة (القرار)
99%						

المصدر : إعداد الباحث إعتماً على الحاسبة الإلكترونية

n=100

وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على إنه ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة والأداء المتميز بأبعاده). عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) . وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد المعرفة (X1) والأداء المتميز (Y) بأنها تعبر عن إهتمام كليات جامعة كربلاء بالمعرفة والعمل على تنميتها للوصول الى الأداء المتميز. ويوضح الجدول (21) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المعرفة وأبعاد الأداء المتميز وعلى النحو الآتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المعرفة (X1) وبعد المنظور المالي (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.484) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المعرفة والمنظور المالي والتي بلغت (5.48) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن إدارة الكليات المبحوثة ترى أن المعرفة مرتبطة بتحسين العمليات المؤدية الى تحقيق العائدات وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- ويلاحظ من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المعرفة (X1) وبعد منظور الزبون (Y2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط لهذه العلاقة (0.438) وهذا ما تدعمه قيمة (t)

المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المعرفة ومنظور الزبون البالغة (4.82) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.626) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%). ويتضح مما سبق إن إدارة الكليات المبحوثة ترى أن المعرفة مرتبطة بمعدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكلية بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التي تبذلها إدارة الكلية .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المعرفة (X1) وبعد منظور العمليات الداخلية (Y3) حيث بلغ معامل الارتباط البسيط لهما (0.612) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المعرفة ومنظور العمليات الداخلية والبالغة (7.66) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.626) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%). وهذا يؤكد إن إدارة الكليات المبحوثة تهتم بالمعرفة لعلاقتها بتحقيق قيمة فردية للزبائن من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية .

4- يتضح من خلال الجدول (21) إنه توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المعرفة (X1) وبعد منظور التعلم والنمو (Y4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.425) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يؤكد هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين المعرفة ومنظور التعلم والنمو والتي بلغت (4.65) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.626) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح ان الكليات المبحوثة تعمل على الإهتمام بالمعرفة لعلاقتها بإيجاد أسس تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد المعرفة والأداء المتميز بشكل عام ومع أبعاد الأداء المتميز جميعها بشكل خاص وهذا ما يؤدي الى رفض فرضية العدم (H0) والتي مفادها ( لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة والأداء المتميز بأبعاده). وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة والأداء المتميز بأبعاده). وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

#### ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات والأداء المتميز بأبعاده .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات والأداء المتميز بأبعاده .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط بإستخدام اختبار (t) من أجل الوقوف على معنوية العلاقة بين بعد العلاقات (X2) والأداء المتميز بأبعاده (Y) وكما هو موضح في الجدول (22)

### جدول (22)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد العلاقات والأداء المتميز بأبعاده

أبعاد الأداء المتميز					الأداء المتميز (Y)	المتغير المعتمد / المتغير المستقل
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو (Y4)	منظور العمليات الداخلية (Y3)	منظور الزبون (Y2)	المنظور المالي (Y1)		
2.626	0.741	0.555	0.684	0.539	0.784	العلاقات (X2)
	10.92	6.61	9.28	6.33	12.50	قيمة (T) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد الأداء المتميز					النتيجة (القرار)
99%						

المصدر : إعداد الباحث إعتماًداً على الحاسبة الإلكترونية

n=100

إذ يشير الجدول (22) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العلاقات (X2) والأداء المتميز (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.784) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد العلاقات والأداء المتميز في كليات جامعة كربلاء . وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد العلاقات والأداء المتميز والبالغة (12.50) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) عند نفس درجة المعنوية المذكورة . وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات والأداء المتميز بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) . وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد العلاقات (X2) والأداء المتميز (Y) بأنها تعبر عن إهتمام كليات جامعة كربلاء بخلق علاقات جيدة مع كافة الأطراف المتعاملة معها وزرع روح التعاون لما لذلك من علاقة بتطوير آليات تحقيق الأداء المتميز.

ويوضح الجدول (22) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العلاقات وأبعاد الأداء المتميز وعلى النحو الآتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العلاقات (X2) وبعد المنظور المالي (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.539) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين العلاقات والمنظور المالي والتي بلغت (6.33) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن إدارة الكليات المبحوثة ترى أن العلاقات لها علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- يتضح من خلال الجدول (22) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العلاقات (X2) وبعد منظور الزبون (Y2) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.684) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وما يؤكد هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد العلاقات ومنظور الزبون والبالغة (9.28) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.626) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح وجود اهتمام كبيراً من قبل إدارة الكليات المبحوثة بتكوين العلاقات الجيدة لعلاقتها بزيادة تعامل الزبائن مع الكلية بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التي تبذلها إدارة الكلية .

3- ويلاحظ من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العلاقات (X2) وبعد منظور العمليات الداخلية (Y3) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.555) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين العلاقات ومنظور العمليات الداخلية والبالغة (6.61) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.626) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ويتضح مما سبق أن إدارة الكليات المبحوثة تهتم بالعلاقات لعلاقتها بتحقيق قيمة تفريده للزبائن والإرتقاء بمستوى العمليات الداخلية للكلية.

4 - وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العلاقات (X2) وبعد منظور التعلم والنمو (Y4) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.741) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين العلاقات ومنظور التعلم والنمو والتي بلغت (10.92) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما سبق يتضح أن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على توطيد العلاقات مع كافة الأطراف المتعاملة معها لعلاقة ذلك بإيجاد أفضل الأسس لخلق النمو والتحسينات المطلوبة .

ومن خلال ما سبق يتضح بأنه توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد العلاقات والأداء المتميز بشكل عام ومع أبعاد الأداء المتميز جميعها بشكل خاص وهذا ما يؤدي الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص على إنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات والأداء المتميز بأبعاده).

وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد العلاقات والأداء المتميز بأبعاده) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

### ثالثاً : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع والأداء المتميز بأبعاده .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع والأداء المتميز بأبعاده .

وقد قام الباحث باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) من أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد الإبداع ( $X_3$ ) والأداء المتميز بأبعاده ( $Y$ ) وكما هو موضح في الجدول (23)

### جدول (23)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد الإبداع والأداء المتميز بأبعاده

أبعاد الأداء المتميز						المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو (Y4)	منظور العمليات الداخلية (Y3)	منظور الزبون (Y2)	المنظور المالي (Y1)	الأداء المتميز (Y)	المتغير المستقل
2.626	0.354	0.661	0.390	0.368	0.564	الإبداع (X3)
	3.75	8.72	4.19	3.92	6.76	قيمة (T) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد الأداء المتميز					النتيجة (القرار)
99%						

n=100

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الإلكترونية

إذ يشير الجدول (23) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الإبداع (X3) والأداء المتميز (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.564) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين بعد الإبداع والأداء المتميز لكليات جامعة كربلاء . وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الإبداع والأداء المتميز والبالغة (6.76) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) عند نفس درجة المعنوية المذكورة . وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود أي قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على إنه ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع والأداء المتميز بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%). وبناءً على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الإبداع (X3) والأداء المتميز (Y) بأنها تعبر عن إهتمام كليات جامعة كربلاء بالإبداع وتنميته وذلك لعلاقته بتطوير آليات تحقيق الأداء المتميز .

ويوضح الجدول (23) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الإبداع وأبعاد الأداء المتميز وعلى النحو الآتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الإبداع (X3) وبعد المنظور المالي (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.368) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الإبداع والمنظور المالي والتي بلغت (3.92) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح ان إدارة الكليات المبحوثة ترى أن الإبداع له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- ويلاحظ من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الإبداع (X3) وبعد منظور الزبون (Y2) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط لهما (0.390) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الإبداع ومنظور الزبون البالغة (4.19) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.626) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ويتضح مما سبق ان إدارة الكليات المبحوثة ترى أن الإبداع له علاقة بزيادة معدل تعامل الزبائن مع الكلية بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التي تبذلها إدارة الكلية .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الإبداع (X3) وبعد منظور العمليات الداخلية (Y3) إذ كانت قيمة معامل الارتباط البسيط لهما (0.661) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الإبداع ومنظور العمليات الداخلية والبالغة (8.72) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية والبالغة

(2.626) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يؤكد أن إدارة الكليات المبحوثة تهتم بالإبداع لعلاقته بتحسين منظور العمليات الداخلية وتحقيق قيمة تفردية للزبائن .

4 - يتضح من خلال الجدول (23) إنه توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الإبداع (X3) وبعد منظور التعلم والنمو (Y4) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.354) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يؤكد هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين الإبداع ومنظور التعلم والنمو والبالغة (3.75) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.626) عند مستوى المعنوية ذاتها . ومما سبق يتضح أن إدارة الكليات المبحوثة ترى أن الإهتمام بالإبداع له علاقة بإيجاد أفضل الأسس لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الإبداع والأداء المتميز بشكل عام ومع أبعاد الأداء المتميز بشكل خاص وهذا ما يؤدي الى رفض فرضية العدم (H0) والتي تنص على إنه ( لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع والأداء المتميز بأبعاده). وقبول فرضية الوجود (H1) والتي مفادها ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الإبداع والأداء المتميز بأبعاده ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

#### رابعاً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز بأبعاده .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز بأبعاده .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين بعد براءة الاختراع (X4) والأداء المتميز بأبعاده (Y) وكما هو موضح في الجدول (24) الآتي :-

## جدول (24)

نتائج علاقات الارتباط بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز بأبعاده

أبعاد الأداء المتميز						المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو (Y4)	منظور العمليات الداخلية (Y3)	منظور الزبون (Y2)	المنظور المالي (Y1)	الأداء المتميز (Y)	المتغير المستقل
2.626	0.456	0.315	0.384	0.286	0.447	براءة الاختراع (X4)
	5.07	3.29	4.12	2.96	4.95	قيمة (T) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد الأداء المتميز					النتيجة (القرار)
99%						

n=100

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الإلكترونية

إذ يشير الجدول (24) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد براءة الاختراع (X4) والأداء المتميز (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.447) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز لكليات جامعة كربلاء .

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز والبالغة (4.95) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) عند نفس درجة المعنوية المذكورة .

وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على إنه ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد براءة الاختراع (X4) والأداء المتميز (Y) بأنها تعبر عن إهتمام كليات جامعة كربلاء بالحصول على براءات الاختراع لعلاقة ذلك بتطوير آليات تحقيق الأداء المتميز .



ويوضح الجدول (24) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد براءة الاختراع وأبعاد الأداء المتميز وعلى النحو الآتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد براءة الاختراع (X4) وبعد المنظور المالي (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.286) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين براءة الاختراع والمنظور المالي والتي بلغت (2.96) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن إدارة الكليات المبحوثة ترى بأن الحصول على براءات إختراع له علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وتوليد النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- يتضح من خلال الجدول (24) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد براءة الاختراع (X4) وبعد منظور الزبون (Y2) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.384) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وما يؤكد هذه العلاقة قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين براءة الاختراع ومنظور الزبون والبالغة (4.12) وهي أعلى قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.626) عند مستوى المعنوية ذاتها. ومما سبق يتضح أن إدارة الكليات المبحوثة ترى بأن الحصول على براءات الاختراع له علاقة بتحسين الفعاليات والأنشطة المؤدية الى تحقيق رضا الزبون .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد براءة الاختراع (X4) وبعد منظور العمليات الداخلية (Y3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط لهما (0.315) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين براءة الاختراع ومنظور العمليات الداخلية والبالغة (3.29) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.626) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يؤكد إن إدارة الكليات المبحوثة ترى إن براءات الاختراع لها علاقة بتحسين العمليات الداخلية وتحقيق قيمة تفردية للزبائن .

4- ويلاحظ من خلال الجدول (24) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد براءة الاختراع (X4) وبعد منظور التعلم والنمو (Y4) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.456) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين براءة الاختراع ومنظور التعلم والنمو والتي بلغت (5.07) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما سبق يتضح ان إدارة الكليات

المبحوثة ترى بأن براءات الاختراع مرتبطة بالمساعدة في إيجاد أسس تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز بشكل عام ومع أبعاد الأداء المتميز بشكل خاص وهذا ما يؤدي الى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تنص على إنه (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز بأبعاده).

وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد براءة الاختراع والأداء المتميز بأبعاده) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

وتأسيساً على النتائج السابقة وللتأكد من معنوية علاقة الارتباط بشكل عام بين اللاملموسات بأبعادهها (X) والأداء المتميز بأبعاده (Y) ارتأى الباحث اختبار الفرضيتين الاتيتين:-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادهها والأداء المتميز بأبعاده .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادهها والأداء المتميز بأبعاده .

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها قام الباحث بإختبار قيمة معامل الارتباط البسيط بإستخدام إختبار (t) للوقوف على معنوية العلاقة بين اللاملموسات بأبعاده (X) والأداء المتميز بأبعاده (Y) وكما هو موضح في الجدول (25)

### جدول (25)

نتائج علاقات الارتباط بين اللاملموسات بأبعاده والأداء المتميز بأبعاده

أبعاد الأداء المتميز						المتغير المعتمد المتغير المستقل
قيمة (T) الجدولية	منظور التعلم والنمو (Y4)	منظور العمليات الداخلية (Y3)	منظور الزبون (Y2)	المنظور المالي (Y1)	الأداء المتميز (Y)	
2.626	0.642	0.681	0.610	0.534	0.775	اللاملموسات (X)
	8.29	9.21	7.62	6.25	12.14	قيمة (T) المحسوبة
درجة الثقة	توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وذات دلالة إحصائية عند					النتيجة (القرار)

المستوى 1% ولجميع أبعاد الأداء المتميز	99%
--	-----

n=100

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الإلكترونية

إذ يشير الجدول (25) الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اللاملموسات (X) والأداء المتميز (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.775) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة العلاقة بين اللاملموسات والأداء المتميز لكليات جامعة كربلاء . وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين اللاملموسات والأداء المتميز والبالغة (12.14) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) عند نفس درجة المعنوية المذكورة . وهذا يدل على رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على إنه ( توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادها والأداء المتميز بأبعاده) عند مستوى معنوية (1%) أي إن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%).

وتأسيساً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين اللاملموسات (X) والأداء المتميز (Y) بأنها تعبر عن إهتمام الكليات المبحوثة باللاملموسات بشكل عام والعمل على تنميتها والإرتقاء بها لعلاقتها الوطيدة بتحقيق الأداء المتميز.

وبوضح الجدول (25) أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اللاملموسات وأبعاد الأداء المتميز وعلى النحو الآتي :-

1- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اللاملموسات (X) وبعد المنظور المالي (Y1) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.534) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين اللاملموسات والمنظور المالي والتي بلغت (6.25) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح أن إدارة الكليات المبحوثة ترى بأن اللاملموسات لها علاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة النفقات النقدية أو تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية .

2- ويلاحظ من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اللاملموسات (X) وبعد منظور الزبون (Y2) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط لهما (0.610) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين اللاملموسات ومنظور الزبون والبالغة (7.62) والتي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية (2.626) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ويتضح مما سبق إهتمام إدارة الكليات المبحوثة باللاملموسات لعلاقتها برضا الزبون وزيادة تعامله مع الكلية بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التي تبذلها إدارة الكلية .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اللاملموسات (X) وبعد منظور العمليات الداخلية (Y3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط لهما (0.681) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين اللاملموسات ومنظور العمليات الداخلية والبالغة (9.21) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية والبالغة (2.626) وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يؤكد إن إدارة الكليات المبحوثة تهتم باللاملموسات لعلاقتها بتحسين العمليات الداخلية وخلق قيمة تفريديه للزبائن

4 - ويلاحظ من خلال الجدول (25) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اللاملموسات (X) وبعد منظور التعلم والنمو (Y4) وكانت قيمة معامل الارتباط (0.642) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين اللاملموسات ومنظور التعلم والنمو والتي بلغت (8.29) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.626) وتعد ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما سبق يتضح إن إدارة الكليات المبحوثة تعمل على الإهتمام باللاملموسات لعلاقتها بوضع أفضل الأسس المؤدية الى خلق وتحسين النمو والتعلم لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين اللاملموسات والأداء المتميز بشكله العام ومع أبعاد الأداء المتميز بشكل خاص وهذا ما يؤدي الى رفض فرضية العدم (H0) والتي مفادها (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادها والأداء المتميز بأبعاده) وقبول فرضية الوجود (H1) والتي تنص على انه (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادها والأداء المتميز بأبعاده) وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية. وبعد الإنتهاء من إثبات صحة الفرضيات الفرعية الأربعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وكذلك إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادها والأداء المتميز بأبعاده . لا بد من ترتيب قوة علاقة الارتباط بين ابعاد اللاملموسات والأداء المتميز وفقاً الى قيمة الارتباط البسيط (r) وكما هو موضح بالجدول (26)

جدول ( 26 )

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد اللاملموسات والأداء المتميز

ترتيب قوة العلاقة	الاداء المتميز ( Y )	المتغير المعتمد المتغير المستقل	
		اللاملموسات ( X )	
الثاني	0.622	المعرفة ( X1 )	
الأول	0.784	العلاقات ( X2 )	
الثالث	0.564	الإبداع ( X3 )	
الرابع	0.447	براءة الاختراع ( X4 )	

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

ويلاحظ من خلال الجدول (26) أن أقوى علاقة ارتباط كانت بين بعد العلاقات (X2) والأداء المتميز (Y) وكانت قيمة معامل الارتباط لهما (0.784) وجاءت بالمرتبة الاولى .  
وقد جاءت بالمرتبة الثانية العلاقة بين بعد المعرفة (X1) والأداء المتميز (Y) وقد كانت قيمة معامل الارتباط لهما (0.622).  
ولقد كانت قيمة معامل الارتباط بين بعد الإبداع (X3) والأداء المتميز (Y) (0.564) وهذا ما جعلها تحتل المرتبة الثالثة بالتسلسل .  
وجاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة العلاقة بين بعد براءة الاختراع (X4) والأداء المتميز (Y) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط لها (0.447) مما جعلها تأتي بالمرتبة الاخيرة .  
وتدل النتائج السابقة على تباين قوة الارتباط بين أبعاد اللاملموسات والأداء المتميز .

## الفصل الرابع

### المبحث الثالث

#### قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يتناول هذا المبحث قياس أثر اللاملموسات بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الثالثة وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية ، وقد أستخدم الباحث لهذا الغرض تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression Analysis) والذي عن طريقه يتم تحديد تأثير اللاملموسات بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

وأيضاً قام الباحث بأستخدام معامل التفسير ( $R^2$ ) والذي يستخدم لقياس مقدار مساهمة اللاملموسات بأبعادها لتفسير التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز في كليات جامعة كربلاء .

ومن أجل إختبار معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط أستخدم الباحث أيضاً إختبار (F) إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدولية ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) المحسوبة أصغر من قيمة (F) الجدولية عند المستوى (0.01) وبذلك فمن أجل إتخاذ القرار الدقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على انه ( توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لللاملموسات بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده ) فقد تم إختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة وعلى النحو الاتي :-

#### أولاً : إختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده المعرفة في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعده المعرفة في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم إستخدام إختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (27) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.385 + 0.498 * X_1$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد ( الأداء المتميز )

وإن  $X_1$  تمثل المتغير المستقل ( بعد المعرفة )

#### جدول (27)

أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد المعرفة في تحقيق الأداء المتميز

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		(X1)	CONSTANT	بعد المعرفة (X1) المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B1	A	
0.387	6.895	61.906	0.498	0.385	الأداء المتميز (Y)

n=100

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (27) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الإنحدار الخطي البسيط لبعد المعرفة (X1) قد بلغت (61.906) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.895) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الإنحدار ( $\beta_1 = 0.498$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على أن بعد المعرفة يؤثر في تحقيق الأداء المتميز لكليات جامعة كربلاء .

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ، وبناءً على ذلك يكون بعد المعرفة (X1) ذا تأثير عالٍ في تحقيق الأداء المتميز (Y) بأبعاده ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية البالغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) .

2- إن معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.387) أي إن بعد المعرفة (X1) يفسر ما نسبته 38.7% من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز (Y) .

أما النسبة المتبقية والبالغة (61.3%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم (H0) وقبول فرضية الوجود (H1) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها ( توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد المعرفة في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة .

ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد العلاقات في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد العلاقات في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها أستخدم الباحث إختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (28) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.238 + 0.672 * X_2$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد ( الأداء المتميز )

وإن X<sub>2</sub> تمثل المتغير المستقل ( بعد العلاقات )

### جدول (28)

أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد العلاقات في تحقيق الأداء المتميز

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		(X <sub>2</sub> )	CONSTANT	بعد العلاقات (X <sub>2</sub> ) المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B <sub>2</sub>	A	
0.615	6.895	156.425	0.672	0.238	الأداء المتميز (Y)

n=100

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الإلكترونية

يتضح من نتائج الجدول (28) ما يأتي :-

1- كانت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الإنحدار الخطي البسيط لبعء العلاقات (X<sub>2</sub>) والبالغة (156.425) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.895) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الإنحدار (  $\beta_2 = 0.672$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على أن بعد العلاقات يؤثر على تحقيق الأداء المتميز لكليات جامعة كربلاء .

وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ، ومما تقدم يتضح بأن بعد العلاقات (X<sub>2</sub>) ذو تأثير عالٍ في تحقيق الأداء المتميز (Y) بأبعاده ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند المستوى المذكور أي بدرجة ثقة (99%) .

2- إن معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت قيمته (0.615) أي إن بعد العلاقات (X<sub>2</sub>) يفسر ما نسبته (61.5%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز (Y).

أما النسبة المتبقية والبالغة (38.5%) والتي لم يستطيع معامل التفسير (R<sup>2</sup>) تفسيرها فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير موجودة في هذا الأنموذج .



ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على إنه ( توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد العلاقات في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

#### ثالثاً : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

وقد أستخدم الباحث إختبار ( $F$ ) لتحليل معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط من أجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها وكما هو موضح في الجدول (29) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.432 + 0.435 * X_3$$

إذ إن  $Y$  تمثل المتغير المعتمد ( الأداء المتميز )

وإن  $X_3$  تمثل المتغير المستقل ( بعد العلاقات )

#### جدول (29)

أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد الإبداع في تحقيق الأداء المتميز

معامل التفسير $R^2$	قيمة ( $F$ )		( $X_3$ )	CONSTANT	بعد الإبداع ( $X_3$ ) المتغير المعتمد ( $Y$ )
	الجدولية	المحسوبة	$B_3$	$A$	
0.318	6.895	45.653	0.435	0.432	الأداء المتميز ( $Y$ )

$n=100$

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (29) يتضح ما يأتي :-

- 1- ان قيمة ( $F$ ) المحسوبة لأنموذج الإنحدار الخطي البسيط لبعد الإبداع ( $X_3$ ) والبالغة (45.653) هي أكبر من قيمة ( $F$ ) الجدولية والبالغة (6.895) عند مستوى معنوية (1%).
- مما يؤكد ثبوت معامل الإنحدار (  $\beta_3 = 0.435$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني أن بعد الإبداع يؤثر في تحقيق الأداء المتميز لكليات جامعة كربلاء .

وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط ، ومما سبق يتضح بأن بعد الإبداع (X3) ذو تأثير عالٍ في تحقيق الأداء المتميز (Y) بأبعاده ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

2- إن معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.318) أي إن بعد الإبداع (X1) يفسر ما نسبته (31.8%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء المتميز (Y) ، أما النسبة المتبقية والبالغة (68.2%) فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير داخلية في هذا الأنموذج.

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها ( توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعء الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

#### رابعاً : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعء براءة الاختراع في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعء براءة الاختراع في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

ومن أجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها أستخدم الباحث إختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (30) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية:-

$$Y = 0.597 + 0.249 * X_4$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد ( الأداء المتميز )

وإن  $X_4$  تمثل المتغير المستقل ( بعد براءة الاختراع )

#### جدول (30)

أنموذج الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير بعد براءة الاختراع في تحقيق الأداء المتميز

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		(X4)	CONSTANT	بعد براءة الاختراع (X4)
	الجدولية	المحسوبة	B4	A	المتغير المعتمد (Y)
0.20	6.895	24.534	0.249	0.597	الأداء المتميز (Y)

n=100

المصدر : إعداد الباحث إعتماًداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (30) يتضح ما يأتي :-

1- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لبعد براءة الاختراع (X4) والبالغة (24.534) أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.895) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (  $\beta_4 = 0.249$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن بعد براءة الاختراع يؤثر في تحقيق الأداء المتميز .

وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ، ومما تقدم يتضح بأن بعد براءة الاختراع (X4) ذو تأثير كبير في تحقيق الأداء المتميز (Y) بأبعاده ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99%) .

2- إن معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.20) أي إن بعد براءة الاختراع (X4) يفسر ما نسبته (20%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المتميز (Y) .

أما النسبة المتبقية والبالغة (80%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير موجودة في هذا الأنموذج .

ومما تقدم يتضح للباحث رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) أي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على إنه ( توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لبعد براءة الاختراع في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده ) والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

وبناءً على النتائج المتقدمة وللتحقق من معنوية تأثير اللاملموسات (X) بصورة عامة في تحقيق الأداء المتميز (Y) قام الباحث بوضع الفرضيتين الآتيتين :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للاملموسات بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده.

- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للاملموسات بأبعاده في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده .

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها أستخدم الباحث اختبار (F) لتحليل معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما هو موضح في الجدول (31) والذي تم بناؤه وفق الصيغة الآتية :-

$$Y = 0.212 + 0.744 * X$$

إذ إن Y تمثل المتغير المعتمد ( الأداء المتميز )

وإن X تمثل المتغير المستقل ( اللاملموسات بأبعاده )

### جدول (31)

أنموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير اللاملموسات بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		(X)	CONSTANT	اللاملموسات بأبعادها (X) المتغير المعتمد (Y)
	الجدولية	المحسوبة	B	A	
0.60	6.895	147.263	0.744	0.212	الأداء المتميز Y

n=100

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الالكترونية

ومن خلال الجدول (31) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لأنموذج الانحدار الخطي البسيط لللاملموسات بأبعادها (X) والبالغة (147.263) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (6.895) عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $\beta = 0.744$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن اللاملموسات بأبعادها تؤثر وبشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز لكليات جامعة كربلاء . وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط. ومما تقدم يتضح بأن اللاملموسات بأبعادها (X) ذات تأثير كبير في تحقيق الأداء المتميز (Y) بأبعاده ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (1%).

2- إن معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت قيمته (0.60) أي إن اللاملموسات (X) تفسر ما نسبته (60%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على الأداء المتميز (Y) بشكل عام .

أما النسبة المتبقية والبالغة (40 %) والتي لم يستطيع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود الى تأثيرات لمتغيرات أخرى غير موجودة في هذا الأنموذج.

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة الفرضيات الفرعية الاربعة وثبوت معنوية اللاملموسات بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده تأكد للباحث ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على إنه ( توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للاملموسات بأبعادها في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده )

وبوضح الجدول (32) ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد اللاملموسات (X) في تحقيق الأداء المتميز (Y) وفقاً الى قيم معامل التفسير ( $R^2$ ) .

### الجدول (32)

ترتيب قوة تأثير أبعاد اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز

أبعاد اللاملموسات	معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	ترتيب القوة التأثيرية
المعرفة (X1)	0.387	الثاني
العلاقات (X2)	0.615	الأول
الإبداع (X3)	0.318	الثالث
براءة الاختراع (X4)	0.20	الرابع

المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (32) ما يأتي :-

- 1- حصل بعد المعرفة (X1) على المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء المتميز من خلال معامل تفسير بلغ (38.7%) .
  - 2- حصل بعد العلاقات (X2) على المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء المتميز من خلال معامل تفسير بلغ (61.5%) .
  - 3- حصل بعد الإبداع (X3) على المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء المتميز من خلال معامل تفسير بلغ (31.8%) .
  - 4- جاء بعد براءة الاختراع (X4) في المرتبة الرابعة من حيث قوة التأثير في تحقيق الأداء المتميز من خلال معامل تفسير بلغ (20%) .
- ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح أن بعد العلاقات (X2) هو الأهم في القوة التأثيرية حيث يفسر ما قيمته (61.5%) من التغيرات التي تطرأ على الأنموذج وباقي التغيرات والتي تمثل (38.5%) تفسرها متغيرات أخرى لم تكن داخلية في الأنموذج .
- ويليه بعد المعرفة (X1) إذ يفسر ما قيمته (38.7%) من التغيرات التي تطرأ على الأنموذج وباقي التغيرات والتي تمثل (61.3%) تفسرها متغيرات أخرى لم تكن داخلية في الأنموذج .
- ثم يأتي بعد الإبداع (X3) في أهمية القوة التأثيرية إذ يفسر ما قيمته (31.8%) من التغيرات التي تطرأ على الأنموذج وباقي التغيرات والتي تمثل (68.2%) تفسرها متغيرات أخرى لم يشملها الأنموذج.

وأخيراً يأتي بعد براءة الاختراع (X4) في أهمية القوة التأثيرية حيث يفسر ما قيمته (20%) من التغيرات التي تطرأ على الأنموذج وباقي التغيرات والتي تمثل (80%) تفسرها متغيرات أخرى لم تكن ضمن الأنموذج . وتدل النتائج السابقة على تباين قوة تأثير أبعاد اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز .

# الفصل الخامس

## الإستنتاجات والتوصيات

### المبحث الأول

#### الإستنتاجات

### المبحث الثاني

#### التوصيات

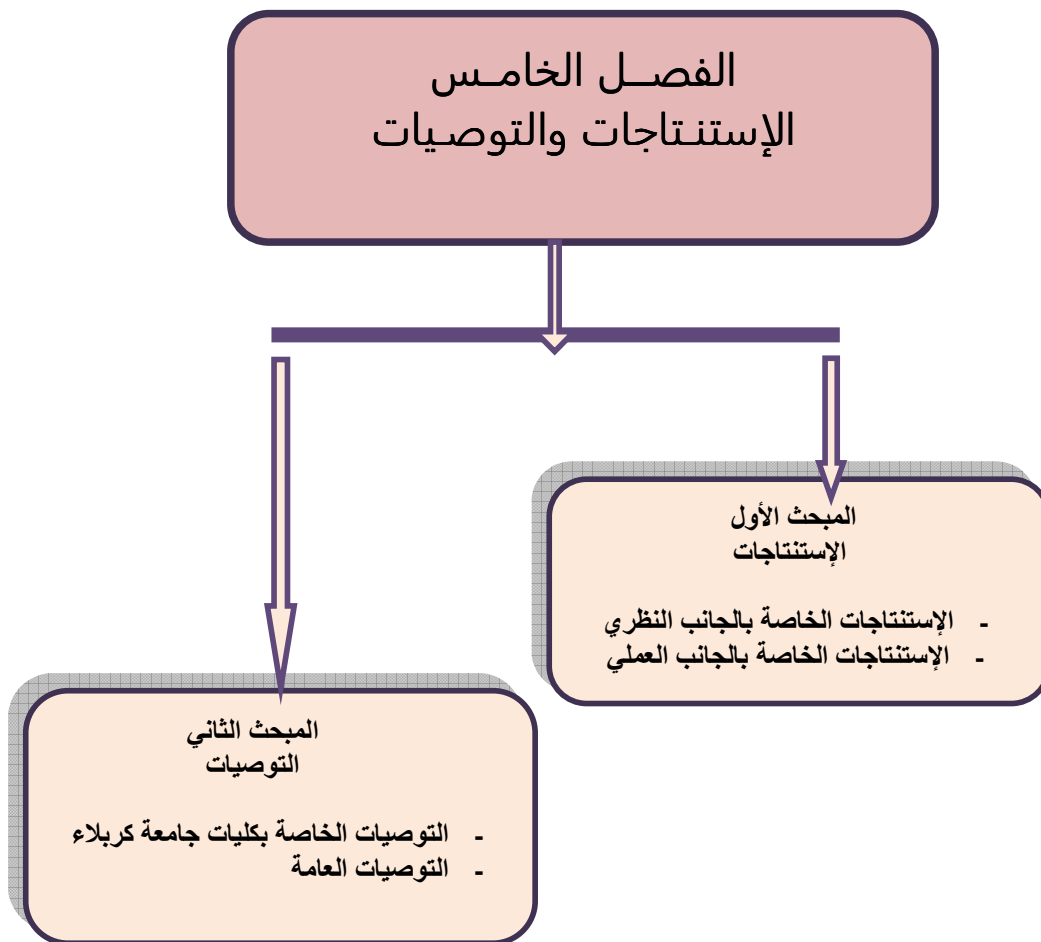
## الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات

### Conclusions and recommendations

#### تمهيد :-

تناولت الدراسة في الجانب النظري من خلال ما تضمنته الأدبيات الإدارية اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز بإستخدام بطاقة الدرجات المتوازنة ، وكذلك في الجانب التطبيقي وما أفرزه تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة .

ويهدف هذا الفصل الى عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي ضمن مبحثه الأول ، في حين تناول المبحث الثاني عرض أهم التوصيات التي يمكن أن تسهم في بناء وتعزيز الأداء المتميز في الكليات المبحوثة عينة الدراسة فضلاً عن بعض التوصيات العامة وأيضاً يمكن أن تسهم في بناء قاعدة البحث العلمي في جهود لاحقة .





## الفصل الخامس

### المبحث الأول

### الإستنتاجات

يتضمن هذا المبحث خلاصة الحويلة الفكرية والتطبيقية للدراسة معبراً عنها بصيغة إستنتاجات تم تقسيمها الى محورين ، تخصص المحور الأول بالإستنتاجات المستندة الى الأطر الفكرية في حين تخصص الثاني بالإستنتاجات التطبيقية المستندة الى نتائج التحليلات الإحصائية.

#### أولاً : الإستنتاجات الخاصة بالجانب النظري :-

1- تعد اللاملموسات من أهم مصادر خلق الثروة الرابعة ، وذلك من خلال تحقيق التكافؤ والتناغم بين مكوناتها المختلفة للوصول الى الأهداف المنشودة .

2- تعد اللاملموسات جوهر المنظمات الحديثة وطريقتها المتميزة في إنشاء القيمة والميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للتقليد .

3- إن المنظمات التي تهدف الى إحضان اللاملموسات ينبغي عليها توفير بيئة عمل ملائمة وتبني فلسفة إدارية معاصرة .

4- تميل الإتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة الى الإهتمام بالموجودات اللاملموسة أكثر من الموجودات المادية (الملموسة) ، لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفضل توافر الموجودات اللاملموسة .

5- يعد الأداء المتميز بمثابة المرآة التي تعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والتفرد في أهدافها .

6- إن عمل المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة والتطور وفي بيئات ديناميكية غير مستقرة ، أوجب عليها التوجه نحو التركيز على التميز في الأداء .

7- إن العلاقة بين اللاملموسات والأداء المتميز لها ما يبررها ، إذ إن المعرفة المتفوقة وإملاك الإبداع والعلاقات المتميزة يسهم بشكل كبير في تقديم مستويات أداء غير تقليدية ، وكذلك فإن الحصول على براءات إختراع يعد حكماً مهماً على الإرتقاء الى مستوى التميز في الأداء .

8- إن بطاقة الدرجات الموزونة تمثل نظاماً متكاملأ لتقييم الأداء المتميز إذ تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس نتائج تنفيذ أنشطة المنظمة وربطها بإستراتيجية ورسالة

المنظمة من خلال مجموعة من المنظورات التي يتم تحديدها في ضوء رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها

## ثانياً : الإستنتاجات الخاصة بالجانب العملي :-

1- أظهرت النتائج الإحصائية لوصف إستجابات عينة الدراسة وتشخيصها حول اللاملموسات أن كليات جامعة كربلاء تعطي إهتماماً كبيراً لهذا المتغير لأنه الثروة الحقيقية غير الملموسة التي لا يمكن تقديرها بثمن ، ولما له من دور كبير في تعظيم قيمة الكلية والارتقاء بأدائها ، وقد تجلّى ذلك من خلال ما يأتي :-

أ- تمتاز الكليات المبحوثة بحيازتها على قدر جيد من المعرفة وتسعى الى زيادة المعرفة لدى الأفراد وبشكل يقود الى إغناء اللاملموسات ، وقد جاءت قوة الإهتمام ببعد المعرفة بالمرتبة الثالثة .

ب- تهتم الكليات المبحوثة بإقامة علاقات جيدة مع كافة الأطراف المتعاملة معها بهدف تحقيق الرضا والتفاهم والتعاون المتبادل ، وقد جاءت قوة الإهتمام ببعد العلاقات بالمرتبة الأولى .

ت- تعطي الكليات المبحوثة أهمية كبيرة للإبداع وتسعى الى الإرتقاء به ورفع مستواه ، وقد جاءت قوة الإهتمام ببعد الإبداع بالمرتبة الثانية .

ث- تدرك الكليات المبحوثة أهمية براءة الإختراع ومدى إسهامها في خلق سمعة مرموقة وأداء متميز ، وقد جاءت قوة الإهتمام ببعد براءة الإختراع بالمرتبة الرابعة .

2- أظهرت النتائج الإحصائية لوصف إستجابات عينة الدراسة وتشخيصها حول الأداء المتميز أن كليات جامعة كربلاء تعطي إهتماماً كبيراً لهذا المتغير كونه يعكس مستوى نجاح الكلية وقدرتها على التكيف مع البيئة ، وقد تجلّى ذلك من خلال ما يأتي :-

أ- تهتم الكليات المبحوثة بالمنظور المالي من خلال سعيها الى تحقيق العائدات وتوليد التدفقات النقدية وكذلك تهتم بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ، وقد جاءت قوة الإهتمام ببعد المنظور المالي بالمرتبة الرابعة .

ب- تعطي الكليات المبحوثة منظور الزبون أهمية كبيرة وتسعى الى كسب رضا الزبائن وزيادة تعاملهم مع الكلية بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التي تبذلها إدارة الكلية ، وقد جاءت قوة الإهتمام ببعد منظور الزبون بالمرتبة الأولى .

ت- تهتم الكليات المبحوثة بمنظور العمليات الداخلية من خلال سعيها الى تحقيق قيمة تفردية لزبائنها بواسطة الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها ، وقد جاءت قوة الإهتمام ببعد منظور العمليات الداخلية بالمرتبة الثالثة .

ث- تدرك الكليات المبحوثة أهمية منظور التعلم والنمو وتعمل على وضع الأسس التي يجب أن تتبناها لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق أهدافها في الأجل الطويل ، وقد جاءت قوة الإهتمام ببعد منظور التعلم والنمو بالمرتبة الثانية .

3- أشارت النتائج الإحصائية لقياس تباين الكليات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة الى وجود تباين من قبل كليات جامعة كربلاء في تبني اللاملموسات بأبعادها وعدم وجود تباين من قبل هذه الكليات في تبني الأداء المتميز بأبعاده .

4- أشارت النتائج الإحصائية لتحليل واختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين اللاملموسات بأبعادها بشكل منفرد ومجتمع والأداء المتميز بأبعاده لكليات جامعة كربلاء ، إذ يتضح من ذلك :-

أ- إهتمام الكليات المبحوثة بالمعرفة والعمل على تنميتها لعلاقة ذلك بتحقيق الأداء المتميز ، وقد جاءت قوة الارتباط بالمرتبة الثانية .

ب- إهتمام الكليات المبحوثة بخلق علاقات جيدة مع كافة الأطراف المتعاملة معها وزرع روح التفاهم والتعاون لعلاقة ذلك بتحقيق الأداء المتميز ، وقد جاءت قوة الارتباط بالمرتبة الأولى .

ت- إهتمام الكليات المبحوثة بالإبداع وتنميته والعمل على رفع مستواه وذلك لعلاقته بتطوير آليات تحقيق الأداء المتميز ، وقد جاءت قوة الارتباط بالمرتبة الثالثة .

ث- إهتمام الكليات المبحوثة بالحصول على براءات إختراع وتوفير البيئة المناسبة في هذا المجال لعلاقة ذلك بتطوير آليات تحقيق الأداء المتميز ، وقد جاءت قوة الارتباط بالمرتبة الرابعة .

5- أشارت النتائج الإحصائية لقياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الى وجود علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للاملموسات بأبعادها بشكل منفرد ومجتمع في تحقيق الأداء المتميز بأبعاده ، ويشير ذلك الى إن اللاملموسات تؤثر وبشكل كبير على تحقيق الأداء المتميز لكليات جامعة كربلاء ، ويتجلى ذلك من خلال النقاط الآتية :-

- أ- كلما أهتمت الكليات المبحوثة بالمعرفة والعمل على تنميتها كان ذلك عاملاً مساعداً في تحقيق الأداء المتميز ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الثانية .
- ب- كلما أهتمت الكليات المبحوثة بتكوين علاقات جيدة وتعاون مثمر مع كافة الأطراف المتعاملة معها ساهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الأولى .
- ت- كلما أعطت الكليات المبحوثة إهتمام أكبر للإبداع وعملت على رفع مستواه عزز ذلك من عملية تحقيق الأداء المتميز ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الثالثة .
- ث- كلما إمتلك الكليات المبحوثة براءات إختراع وأهتمت بالحصول عليها ساعد ذلك على تحقيق الأداء المتميز ، وقد جاءت قوة التأثير بالمرتبة الرابعة

## الفصل الخامس

### المبحث الثاني

#### التوصيات

في ضوء ما تقدم من أطر نظرية وتطبيقية لموضوع اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة ، وما أظهرته الإستنتاجات (النظرية والعملية) ، نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة الى الكليات عينة الدراسة فضلاً عن بعض التوصيات العامة .

#### أولاً : التوصيات الخاصة بكليات جامعة كربلاء :-

1- على إدارة الكليات المبحوثة أن تخطط وتضع سياسات لإدارة وبناء وإستثمار مواردها اللاملموسة بالشكل الذي يقود الى تحقيق الأداء المتميز ، وذلك من خلال صياغة وتطبيق إستراتيجيات فاعلة تصب في تنمية المعرفة والإبداع وتقوية العلاقات والتحفيز على إمتلاك براءات الإختراع .

2- ضرورة أن تولي كليات جامعة كربلاء إهتماماً أكبر لعملية تكوين رؤية مشتركة بين التدريسيين عن تعزيز الأداء المتميز ، وتشجيع التدريسيين على إبداء ملاحظاتهم وإقتراحاتهم وتحديد حاجاتهم للتنمية والتطوير بما يؤمن وضع منهج إستراتيجي لتطوير التدريسيين وتحسين أدائهم والمحافظة على مستوى متفوق للأداء ينعكس إيجاباً على الجامعة كي تتبوأ موقعاً قيادياً متميزاً في قطاع عملها ، وذلك بالإطلاع الدائم على نتائج الأداء للسنوات السابقة ومناقشتها مع التدريسيين .

3- تحفيز إدارة الكليات المبحوثة لملاكاتها العلمية بزيادة إهتمامهم بالمعرفة من خلال المشاركة بالدورات التدريبية وتوفير تخصيصات مالية ومنح إعتبرات معنوية لأصحاب الكفاءات المتميزة من أجل نقل ونشر ما يتعلمون والإرتقاء بالأداء المتميز .

4- الإهتمام الكبير والعالي ببناء بنية تحتية سائدة لأحتضان اللاملموسات ، لأنها مساعدة لكل الأعمال والنشاطات التنظيمية ، وذلك من خلال توعية العاملين في الكليات المبحوثة حول أهمية اللاملموسات ودورها في إنجاح عمل الكلية .

5- من الضروري وضع نظام للتحفيز والتشجيع للملاك التدريسي لكل عمل أو إنجاز يقدم فيه الإبداع والتميز والإبتكار والتجديد وكذلك أمتلاك براءات الاختراع والمشاركة في المؤتمرات وما الى ذلك .

6- دعم حرية الرأي والتعبير وتقديم الإقتراحات وإعتماد مبدأ المشاركة والتعاون والإستفادة من المعلومات والأفكار والإبداعات وما لذلك من إنعكاسات على تحقيق الأداء المتميز للكليات المبحوثة .

7- وضع الخطط المستقبلية للحصول على براءات الاختراع في مجالات متعددة لما يمثل ذلك من دعم لمكانة الكليات المبحوثة وسمعتها وتميز أدائها ومساهمتها بنمو وتقديم الأفضل لجامعة كربلاء وإحتياجات الطلبة والمجتمع .

8- إجراء مقارنات مرجعية مع الكليات المناظرة في مجال المعرفة والإبداع والعلاقات وبراءة الاختراع ومحاولة الوصول الى أعلى مستويات التطور والتميز .

9- توفير البيئة المناسبة للمبدعين في الكليات المبحوثة عن طريق تشجيعهم والأخذ بالأفكار الجديدة والمتطورة ومحاولة تطبيقها وتنفيذها .

10- حفظ كل إرث الكليات المبحوثة من المعرفة وجعله متاحاً للآخرين للمشاركة به من خلال الأرشفة الألكترونية وتدوين الإنجازات المعرفية والمعلومات للكليات المبحوثة في المكتبات .

11- على إدارة الكليات المبحوثة أن تضع الخطط والسياسات الكفيلة بتطوير ملاكها التدريسي بالنسبة لمهاراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم الإنسانية وبشكل مستمر ضمن إطار التعلم المستمر .

12- ضرورة تبني إدارة الكليات المبحوثة في تحقيق الأداء المتميز بطاقة الدرجات الموزونة لشمولها على المنظورات الأساسية التي تخلق نظرة كاملة متوازنة حول الأداء .

13- إغناء رأس المال البشري المتواجد في الكليات المبحوثة من خلال تطويره وتشجيعه عبر إدماجه ببرامج تدريبية من جهة وتقاسم المعرفة وتوزيعها داخل المنظمة من جهة أخرى ، وربط الحوافز المادية والمعنوية بنتائج إبداعات الأفراد .

14-حث جميع الملاكات العلمية والإدارية في الكليات المبحوثة بضرورة مواصلة التعلم المستمر والنمو المتواصل سعياً لبناء رأس مال بشري متمكن من خلال الإستعانة بخبراء المعرفة سواء كانوا من داخل الكلية أو من خارجها مما يؤدي الى تحقيق الأداء المتميز .

15- قيام إدارة الكليات المبحوثة بتوفير الموارد الضرورية المساعدة في إجراء البحوث كالمختبرات وأجهزة الحاسوب وأدوات التحليل والقاعات العلمية المساعدة في ذلك وتقديم الدعم والتشجيع الضروريين من أجل رفع الروح المعنوية لدى الأفراد وحثهم على تقديم المزيد من براءات الاختراع التي تنفع الناس والمجتمع .

16-تعديل التعليمات الخاصة بالتخصيصات المالية المتعلقة بإنجاز البحوث ووضع تخصيصات مالية مجزية خاصة بالأنشطة العلمية (براءة الاختراع ، تأليف وترجمة ، إنجاز بحوث) بما يساهم في تشجيع

القيام بالأعمال الإبداعية والبحث العلمي والإستشارات والدراسات العليا ، أسوة بما هو معمول به في الجامعات العالمية .

17- إقامة علاقات علمية بحثية مع الجامعات المحلية والعربية والأجنبية من خلال التنسيق مع وزارة التعليم العالي ، بهدف الإستفادة من الخبرات والمعارف والأساليب البحثية في الجامعات الأخرى حول تنمية وتطوير الملاك التدريسي ، ونقلها الى جامعة كربلاء ، ويتم ذلك من خلال عقد الإتفاقيات العلمية ومذكرات التفاهم ومساهمة الباحثين في المؤتمرات العلمية التي بها الجامعة .

18- ضرورة قيام إدارة الكليات المبحوثة بوضع إستراتيجية مناسبة لإدارة وترسيخ مفاهيم اللاملموسات بأبعادها ( المعرفة ، العلاقات ، الإبداع ، براءة الإختراع ) والأداء المتميز بإستخدام بطاقة الدرجات الموزونة بأبعاده ( المنظور المالي ، منظور الزبون ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ) وإبراز أهميتها وتطبيقاتها من خلال برامج التنمية وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية .

## ثانياً : التوصيات العامة :-

1- الإهتمام بموضوع اللاملموسات والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من إستثمار تلك الموجودات إستثماراً يسهم في تعظيم الموجودات المادية للمنظمات .

2- الإنفتاح على العالم من حيث التنمية ، التطوير ، التدريب ، تبادل المعارف والخبرات والمساهمة بالمؤتمرات .

3- إن رسالة الجامعة الرئيسة هي تفاعلها مع المجتمع والإحساس به فنحن بأشد الحاجة لبناء مجتمع عراقي قادر على التعلم والبناء بما يشجع على التعاون وتخطي الحواجز .

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

تحكيم إستمارة الإستبانة

### ملحق رقم (2)

المقابلات الشخصية

### ملحق رقم (3)

إستمارة الإستبانة

### ملحق رقم (4)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

### ملحق رقم (5)

الأساليب الإحصائية



## ملحق رقم (1)

حضرة الاستاذ الفاضل

المحترم .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

م / تحكيم إستمارة إستبانة

تم إختياركم لتحكيم إستمارة الإستبانة المرفقة طياً والتي تعد مقياساً لمتغيرات الدراسة الموسومة ( اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز بإستخدام بطاقة الدرجات الموزونة : دراسة ميدانية في كليات جامعة كربلاء ) نظراً لكونكم من ذوي الخبرة والإختصاص في هذا المجال ، يرجو الباحث ان تمدوا له يد العون لبيان رأيكم بمدى وضوح فقرات الإستبانة ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة .

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير

المشرف

الاستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

الباحث

طالب الماجستير

علي عبد الامير عبد الحسين

## أسماء السادة محكمين الاستبانة

ت	الإسم	التخصص العام	موقع العمل
1-	أ. د. سعد علي حمود الغزي	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة بغداد
2-	أ. د. مؤيد عبد الحسين الفضل	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة الكوفة
3-	أ. د. مؤيد يوسف الساعدي	إدارة أعمال	المعهد التقني – مسيب
4-	أ. د. صبيحة قاسم هاشم	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة بغداد
5-	أ. د. علي كريم الخفاجي	إدارة أعمال	كلية السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية – جامعة كربلاء
6-	أ. فؤاد حمودي العطار	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة كربلاء
7-	أ. م. د. د. أكرم محسن الياسري	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة كربلاء
8-	أ. م. د. د. ميثم ربيع الحسناوي	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة كربلاء
9-	أ. م. د. د. سعدون حمود جثير	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة بغداد
10-	أ. م. د. د. أياد ظاهر الجبوري	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة بغداد
11-	أ. م. د. عبد الكريم هادي شعبان	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة الكوفة
12-	أ. م. د. د. هاشم فوزي العبادي	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة الكوفة
13-	أ. م. د. د. علي رزاق	إدارة أعمال	كلية الإدارة والإقتصاد – جامعة الكوفة

## ملحق رقم (2)

### المقابلات الشخصية

ت	الاسم	المنصب الحالي	الكلية	تاريخ المقابلة
1-	أ . د . علاء فرحان طالب	عميد	الإدارة والإقتصاد	2012 -12 - 9
2-	أ . د . هاشم مرزوك الشمري	عميد	السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية	2012 -12 - 2
3-	أ . د . فاروق محمود الحبوبى	عميد	التربية للعلوم الانسانية	2012 -12 - 2
4-	أ . د . عبد الامير عودة اسماعيل	عميد	الطب البيطري	2012 -12 - 2
5-	أ . د . احمد عبد الله الراجحي	عميد	الهندسة	2012 -12 - 3
6-	أ . د . احمد محمود عبد اللطيف	عميد	العلوم	2012 -12 - 3
7-	أ . م . د . علي كريم خضير	عميد	التمريض	2012 - 12 - 3
8-	أ . م . د . د . محمد حسين المهداوي	م . العميد العلمي	التربية للعلوم الانسانية	2012 -12 - 9
9-	أ . م . د . د . حكمت صاحب ناصر	م . العميد العلمي	الطب البيطري	2012 -12 - 2
10-	أ . م . د . د . عباس مطرود باشي	م . العميد العلمي	العلوم الطبية التطبيقية	2012 -12 - 3
11-	أ . م . د . د . زهير حميد عبود	م . العميد العلمي	العلوم	2012 -12 - 3
12-	أ . م . د . د . وفاق جبوري محمد	م . العميد العلمي	التربية للعلوم الصرفة	2012 -12 - 9

13-	م . د . هاشم جبار الحسيني	م . العميد العلمي	السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية	2012 – 12 – 2
14-	م . د . محمد طلعت عباس	م . العميد الاداري	الصيدلة	2012 – 12 – 3
15-	م . د . جاسم محمد مصطفى	م . العميد الاداري	العلوم	2012 – 12 – 3
16-	م . م . فواز حمدان عبود	م . العميد الاداري	السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية	2012 – 11 – 29
17-	م . م . فاتح عودة كاظم	م . العميد الاداري	الطب البيطري	2012 – 12 – 2
18-	أ . د . علاء فراك حسين	رئيس قسم العلوم الطبية الاساسية	طب الاسنان	2012 – 12 – 3
19-	أ . د . محسن عبد الله الراجحي	رئيس قسم الإقتصاد	الإدارة والإقتصاد	2012 – 12 – 4
20-	أ . م . د . فاضل اسماعيل شراد	رئيس قسم الحاسبات	العلوم	2012 – 12 – 2
21-	أ . م . د . حيدر محمد عبد الله	رئيس قسم السياحة	السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية	2012 – 12 – 9
22-	أ . م . د . عادل نذير بيبري	رئيس قسم اللغة العربية	التربية للعلوم الانسانية	2012 – 12 – 9
23-	أ . م . د . عبد الباري مهدي	رئيس فرع الكيمياء الصيدلانية	الصيدلة	2012 – 12 – 3
24-	أ . م . د . ابراهيم صالح عباس	رئيس قسم العقاقير	الصيدلة	2012 – 12 – 3
25-	أ . م . د . احمد حسين سلمان	رئيس قسم الطب	الطب	2012 – 12 – 3
26-	أ . م . د . سعاد خلف سلمان	رئيس قسم الرياضيات	التربية للعلوم الصرفة	2012 – 12 – 3

2012 – 12 – 3	التربية للعلوم الصرفة	رئيس قسم الكيمياء	أ . م . د . حميدة عيدان سلمان	-27
2012 – 12 – 4	الإدارة والإقتصاد	رئيس قسم الإحصاء	أ . م . د . عدنان كريم نجم الدين	-28
2012 – 12 – 6	التربية للعلوم الانسانية	رئيس قسم التاريخ	أ . م . د . عمار محمد يونس	-29
2012 – 12 – 2	السياحة الدينية وإدارة المؤسسات الفندقية	رئيس قسم إدارة المؤسسات الفندقية	م . د . نادية صالح مهدي	-30
2012 – 12 – 3	العلوم	رئيس قسم الفيزياء	م . د . د . نورس محمد شهيد	-31
2012 – 12 – 2	الطب البيطري	رئيس قسم الاحياء المجهرية	أ . م . د . كمال مظلوم فليح الخفاجي	-32

### ملحق رقم (3)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

م / إستمارة إستبانه

تحية طيبة ...

تعد الإستمارة التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد رسالة الماجستير علوم في إدارة الأعمال بعنوان (اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز بإستخدام بطاقة الدرجات الموزونة : دراسة ميدانية) ، إذ تهدف إلى معرفة دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات التعليمية ، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية واسعة في ميدان عملكم نرجو الإجابة عليها بدقة ، تملؤنا الثقة بأن تحظى فقرات الإستبانه بإهتمامكم وحرصكم الأكيد عند إجابتها تحقيقاً لدقة التحليل وصواب الرأي في نتائج الدراسة ، وسيعكس هذا الإهتمام تفهماً ووعياً رفيعاً للسعي نحو تعزيز الأطر المعرفية والفلسفية للبحث العلمي بأبعاده التطبيقية على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :-

- 1- إن الإجابات ستستعمل لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الإستمارة .
- 2- يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
- 3- يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة ، لان ذلك يعني عدم صلاحية الإستبانه للتحليل .
- 4- يرجى الإجابة بوضع علامة ( ✓ ) أمام إختيار واحد لكل سؤال .

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق

المشرف

الاستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

الباحث

طالب الماجستير

علي عبد الامير عبد الحسين

## معلومات عامة

الجنس :-

ذكر

أنثى

الفئة العمرية :-

30 -21

60 -51

40 -31

61 - فأكثر

50 - 41

المؤهل العلمي :-

دكتوراه

ماجستير

دبلوم عالي

اللقب العلمي :-

أستاذ

أستاذ مساعد

مدرس

مدرس مساعد

المنصب الإداري الحالي :-

عميد

معاون

رئيس قسم

عدد الدورات التدريبية :-

لا يوجد

9 -7

3 - 1

10 - فأكثر

6 - 4

عدد سنوات الخدمة الإجمالية :-

5 -1

25 -21

10 -6

30 - 26

15 -11

31- فأكثر

## أولاً : اللاملموسات Intangibles :-

اللاملموسات Intangibles :- هي الثروة الحقيقية غير الملموسة التي تنبثق منها كافة المعارف والإبداعات المؤدية إلى تعظيم قيمة الكلية والارتقاء بأدائها . ومن اللاملموسات التي سيتم إعتادها في هذه الدراسة هي :

1- المعرفة Knowledge :- هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق أعلى مستويات الجودة والإبتكار

أفق بنسبة											العبارة	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											يمتلك التدريسيون في الكلية معارف متنوعة في مجال إختصاصهم	-1
											تعمل إدارة الكلية على بذل جهود كبيرة بهدف الإحتفاظ بالتدريسيين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة	-2
											تحرص إدارة الكلية على مشاركة التدريسيين في دورات تدريبية وندوات ومؤتمرات علمية لزيادة معارفهم	-3
											تعتمد إدارة الكلية التوجيه والإرشاد والحوار لتطبيق المعرفة الصحيحة التي تخدم برامجها	-4
											يسعى التدريسيون إلى زيادة معارفهم بإستخدام وسائل وتقنيات متعددة	-5



**2 – العلاقات Relationships :-** هو ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين العاملين في الكلية ومع جمهورها وكافة الأطراف المتعاملة معها .

أُتفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تعمل إدارة الكلية على توفير بيئة مناسبة تساعد على إقامة علاقات ودية مع كافة الأطراف المتعاملة معها	-1
											يحاول التدريسيون إستخدام مهاراتهم التربوية عند التعامل مع الطلبة	-2
											يمتلك التدريسيون مهارات تفاعلية جيدة للتعامل مع الملاك الإداري والعلمي والطلبة	-3
											تسعى إدارة الكلية إلى إقامة المؤتمرات والندوات التي تهدف إلى توطيد العلاقات بين الكليات والتدريسيين من مختلف الاختصاصات	-4
											تعمل إدارة الكلية على زرع ثقافة العلاقات الجيدة وروح التعاون بين كافة الأفراد العاملين فيها	-5

3- **الابداع Innovation** :- هو جملة من الافكار المفيدة الجديدة التي تتصل بحل المشكلات وإعادة تركيب الانماط المعروفة من المعرفة فضلاً عن المهارات الشخصية والخبرة المتنوعة والقدرة على التغيير.

أُتفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تحرص إدارة الكلية على توفير المناخ الملائم للتدريسيين بهدف تقديم أعمال إبداعية	1-
											يتطلب إنجاز الوظائف من قبل التدريسيين والقادة الإداريين الإيمان بفلسفة التجديد المستمر	2-
											تشجع إدارة الكلية التدريسيين على تقديم أفضل ما لديهم من نتاج علمي يرتقي إلى مستوى الإبداع في مجال تخصصهم	3-
											يعمل التدريسيون على تقديم أعمال مبدعة ومتجددة بهدف الحصول على مكافآت تشجيعية	4-
											يحرص التدريسيون على تقديم أعمال علمية تتميز بالإبداع بهدف خدمة المسيرة العلمية للكلية	5-

4-براءة الاختراع **Patent** :- هي وثيقة رسمية صادرة من جهة رسمية مخولة ، تمنح صاحب البراءة حق الاحتكار لمدة زمنية معينة في استخدام اختراعه وتطبيقه .

أُتفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تتميز الكلية بحيازتها براءات إختراع متجددة لامتلاكها تدريسيين متميزين	-1
											تشجع إدارة الكلية التدريسيين على تقديم نتاج علمي متميز في مجال الاختصاص بهدف الحصول على براءة إختراع	-2
											تعمل إدارة الكلية على إصدار تعليمات لحماية إختراعات التدريسيين والمحافظة عليها	-3
											تمتلك الكلية سمعة جيدة ومكانة مرموقة نتيجة براءات الإختراع التي تمنح لتدريسيها	-4
											تعد براءات الإختراع الممنوحة للتدريسيين من أهم المحفزات للعباء والإبداع في أداء الأعمال الجامعية والارتقاء بالمستوى العلمي	-5

**-: Excellent performance** ثانياً : الأداء المتميز

الأداء المتميز **Excellent performance** :- هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي تنفرد به الكلية والذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح الكلية وقدرتها على التكيف مع البيئة ، ومن أبعاد الأداء المتميز التي سيتم إعمالها في هذه الدراسة هي :-

**1- المنظور المالي Financial Perspective :-** هي تلك المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات ، وتوليد التدفقات النقدية او تلك المرتبطة بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية

أُتفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تقوم إدارة الكلية بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها	-1
											تعمل إدارة الكلية على وضع خطط مستمرة لزيادة إستثمار الأموال في خدمة ملاكاتها العلمية وتحقيق الأداء المتميز	-2
											تضع إدارة الكلية هدف تحقيق عائداتها في المستوى الثاني بعد هدف تحسين جودة الخدمات المقدمة	-3
											تحرص إدارة الكلية على تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي والأكاديمي	-4
											هناك نمو في الإيرادات الناشئة عن مشاريع البحث والتطوير ودورات التعليم المستمر وعوائد المكاتب الاستشارية	-5

2- منظور الزبون Customer Perspective :- هو المنظور الذي يعبر عن معدل الزيادة في تعامل الزبائن مع الكلية ، بوصفه أحد النتائج النهائية للجهود التي تبذلها إدارة الكلية .

أُتفق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تشهد الكلية زيادة ملحوظة في أعداد الطلبة المقبولين في الدراسات الأولية والعليا	-1
											يوجد تحسن في تخفيض نسب التسرب بين طلبة الدراسات الأولية والعليا	-2
											تستوعب إدارة الكلية المشاكل التي تواجه ملاكاتها العلمية وطلبتها وتحاول إيجاد الحلول لها بأسرع وقت ممكن	-3
											تحت إدارة الكلية ملاكاتها العلمية والإدارية على تقديم الخدمات للطلبة بمهارة وكفاءة عاليتين وبإسلوب علمي متقن	-4
											توفر إدارة الكلية الأجواء المناسبة لارتقاء طلبتها إلى المستوى العلمي المطلوب	-5

3- منظور العمليات الداخلية Internal process perspective :- هي العمليات التي تساعد القادة على تحقيق قيمة تفردية لزمانهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها الكلية من جهة ، وتحقيق عائداتها من جهة أخرى

اتَّفَق بنسبة											العبارات	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تمتلك الكلية القدرة على مواجهة الزيادة المتوقعة في عدد طلبتها	-1
											تحاول إدارة الكلية الحفاظ على خزين ملائم من المراجع والكتب والأدوات والمستلزمات الضرورية لعملها	-2
											تسعى الكلية إلى تحقيق التوازن والملائمة بين أهدافها وأهداف الأطراف المتعاملة معها	-3
											يملك العاملون في الكلية القدرة على الإستجابة السريعة لكل حاجات الطلبة ورغباتهم	-4
											يوجد تحسن في الإنتاجية المعرفية ( بحث علمي ، تأليف ونشر )	-5

4- منظور التعلم والنمو Learning and growth perspective :- هو المنظور الذي يعبر عن الاسس التي ينبغي ان تتبناها الكلية لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الاجل الطويل

اتّفق بنسبة											العبارة	ت
0 %	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %		
											تسعى إدارة الكلية إلى زيادة الأفكار الجديدة وتنمية التعلم الذي يقود إلى الأداء المتميز	-1
											تعد إدارة الكلية متميزة في دعمها للتعلم والنمو	-2
											تعمل إدارة الكلية على إدخال تدريسيها في دورات تطويرية بين مدة وأخرى لتحسين ادائهم	-3
											تقوم إدارة الكلية بتوفير بيئة ملائمة لتدريسيها وطلبتها للوصول إلى أعلى مستويات التنمية والتعلم	-4
											تعمل إدارة الكلية على دعم وتشجيع تدريسيها على طرح آرائهم ومقترحاتهم الداعمة للتعلم والنمو	-5

## ملحق رقم 4

### نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

		X1	X2	X3	X4	X	Y1	Y2	Y3	Y4	Y
X1	Pearson correlation	1	.538	.650	.199	.739	.484	.438	.612	.425	.622
	Sig.(2-tailed)	.	.000	.000	.047	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X2	Pearson correlation	.538	1	.524	.461	.803	.539	.684	.555	.741	.784
	Sig.(2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X3	Pearson correlation	.650	.524	1	.306	.785	.368	.390	.661	.354	.564
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X4	Pearson correlation	.199	.461	.306	1	.716	.286	.384	.315	.456	.447
	Sig.(2-tailed)	.047	.000	.002	.	.000	.004	.000	.001	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
X	Pearson correlation	.739	.803	.785	.716	1	.534	.610	.681	.642	.775
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y1	Pearson correlation	.484	.539	.368	.286	.534	1	.380	.569	.438	.776
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.004	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y2	Pearson correlation	.438	.684	.390	.384	.610	.380	1	.502	.613	.764
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y3	Pearson correlation	.612	.555	.661	.315	.681	.569	.502	1	.539	.833
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y4	Pearson correlation	.425	.741	.354	.456	.642	.438	.613	.539	1	.798
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Y	Pearson correlation	.622	.784	.564	.447	.775	.776	.764	.833	.798	1
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)



## ملحق رقم 5

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- النسبة المئوية :-

$$100 \times \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

\*\*\*\*\*

2- الوسط الحسابي :-

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

إذ إن :-

$$\bar{X} = \text{تقدير الوسط الحسابي}$$

$$X_i = \text{استجابات أفراد العينة}$$

$$N = \text{حجم العينة}$$

\*\*\*\*\*

3- الوسط الحسابي الموزون :-

$$W\bar{X} = \frac{\sum F_i X_i W_i}{\sum F_i}$$

إذ إن :-

$$W\bar{X} = \text{الوسط الحسابي الموزون}$$

$$F_i = \text{التكرار}$$

\*\*\*\*\*

4- **الانحراف المعياري**:- يستخدم لقياس التشتت وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{f_i - 1}}$$

إذ إن :-

$S$  = تقدير الإحراف المعياري

$X_i$  = إستجابات أفراد العينة

$F_i$  = التكرار

$\bar{X}$  = تقدير الوسط الحسابي للإستجابات

\*\*\*\*\*

5- معامل الاختلاف (vc) :-

$$vc = \frac{S}{\bar{X}}$$

إذ إن :-

$S$  = الإحراف المعياري

$\bar{X}$  = الوسط الحسابي

\*\*\*\*\*

6- معامل التحديد  $R^2$  :-

$$R^2 = r^2$$

\*\*\*\*\*

7- معامل الإنحدار البسيط :-

$$\hat{Y} = \hat{a} + \hat{b}\bar{X}_i$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

إذ إن :-

$y$  = قيمة y التقديرية

$a$  = القيمة الثابتة

$b$  = ميل خط الإنحدار

\*\*\*\*\*

**8-معامل الارتباط (r) :-**

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

\*\*\*\*\*

**9- إختبار (F) :-** ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للإتجاه في معادلة الإنحدار .

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{\text{mean square among}}{\text{mean square error}}$$

\*\*\*\*\*

**10- إختبار (T) لمعنوية الارتباط :-**

$$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$$

إذ إن :-

$r$  = معامل الارتباط

$n$  = حجم العينة (عدد المشاهدات)

\*\*\*\*\*

**11- شدة الإجابة :-**

الوسط الحسابي  $\times 100\%$

\*\*\*\*\*

المصادر

أولاً

المصادر العربية

ثانياً

المصادر الأجنبية

## المصادر العربية

أ- القرآن الكريم

ب: الكتب :-

- 1- البغدادي ، عادل هادي حسين ، العبادي ، هاشم فوزي دباس ، " التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة : السلوك التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - إدارة المعرفة - إدارة المعلومات - الأداء التنظيمي " ، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن - عمان ، 2010.
- 2- حجاب ، محمد منير ، وهبي ، سحر ، " المداخل الأساسية للعلاقات العامة المدخل العام - البيئي ، الإداري البحثي " ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، مصر - القاهرة ، 1997 .
- 3- حسن ، راوية ، " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الطبعة الاولى ، مصر - الإسكندرية ، 2000 .
- 4- حسن ، راوية ، " مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، الطبعة الاولى ، مصر - الإسكندرية ، 2005.
- 5- الخطيب ، سعادة راغب أحمد ، " مدخل الى العلاقات العامة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن - عمان ، 2000 .
- 6- الصرن ، رعد ، " إدارة الأبداع والابتكار " ، دار الرضا ، الطبعة الأولى ، سوريا - دمشق ، 2001.
- 7- عقيلي ، عمر وصفي ، العبدلي ، قحطان بدر ، الغدير ، حمد راشد ، " مبادئ التسويق مدخل متكامل " ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن - عمان ، 1996 .
- 8- علي ، محمد أمين ، " أسس التسويق " ، مؤسسة الوراق للنشر والطباعة ، الطبعة الاولى ، الأردن - عمان ، 2000.

- 9- الفضل ، مؤيد عبد الحسين ، " الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الأردن - عمان ، 2004 .
- 10- القريوتي ، محمد قاسم ، " نظرية المنظمة والتنظيم " ، دار وائل للنشر ، الاردن - عمان ، 2002 .
- 11- اللامي ، غسان قاسم ، " إدارة التكنولوجيا " ، دار المناهج للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن - عمان ، 2007 .
- 12- محجوب ، وجيه ، " البحث العلمي ومناهجه " ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، الطبعة الثانية ، العراق - بغداد ، 2002 .
- 13- نجم ، نجم عبود ، " إدارة اللاملموسات : إدارة ما لا يقاس " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، الأردن - عمان ، 2010 .
- 14- ياسين ، سعد غالب ، " الإدارة الدولية " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، الأردن - عمان ، 2002 .

### ج - الأطاريح والرسائل الجامعية :-

- 1- الجابر ، زينب ، " قياس أداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة / المنطقة الجنوبية " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2007 .
- 2- الجبوري ، هدير خيون عاشور ، " تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة مديري المصارف العراقية الحكومية والأهلية " ، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، 2012 .
- 3- الجنابي ، أكرم سالم حسن ، " تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية : دراسة تحليلية في شبكة الإعلام العراقي " ، رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2009 .
- 4- سعيد ، سناء عبد الرحيم ، " تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة " ، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2005 .

- 5- الشخيلي , مهند محمد ياسين , " دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية " , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2009 .
- 6- الصميدعي , ظافر سلمان , "العلاقات العامة في القطاع الصناعي بالعراق" , أطروحة دكتوراه في الإعلام , كلية الآداب , جامعة بغداد , 2000 .
- 7- الطالباني , خولة عبد الحميد محمد , " أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي : دراسة تحليلية في جامعة بابل " , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2005 .
- 8- العاني , أريج سعيد خليل , " المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع التنظيمي والأداء المنظمي . دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز (شركة عامة) " , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2002 .
- 9- العاني , أريج سعيد خليل , " تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق " , أطروحة دكتوراه , فلسفة في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2008 .
- 10- عبيد , نغم حسين نعمة , " أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء المنظمي : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط " , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2000 .
- 11- العزاوي , بشرى هاشم , " سياسة تحفيز الموارد البشرية العامة وعلاقتها بالإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركتين العاميتين لصناعة البطاريات والصناعات الكهربائية " , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2000 .
- 12- الكبيسي , صلاح الدين عواد , " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " , أطروحة دكتوراه , فلسفة في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , 2002 .
- 13- الكرعوي , محمد ثابت فرعون , " البنية التحتية لإدارة الموهبة وأبعادها وأثرهما في تحقيق الأداء العالي للمنظمات : دراسة مقارنة بين جامعتي الكوفة والقادسية " , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الكوفة , 2010 .
- 14- المعاضيدي , محمد عصام أحمد , " أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة : دراسة لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل " , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الموصل , 2005 .

- 15- ميرخان ، خالد محمد أمين ، " العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري مجلس إدارة شركات القطاع الخاص في الموصل " ، أطروحة دكتوراه ، فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2005.
- 16- النعيمي ، فرح هادي ، " دور العلاقات العامة في تلبية حاجات الزبائن " ، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 2002 .
- 17- يوسف ، بسام عبد الرحمن ، " أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل " ، أطروحة دكتوراه ، فلسفة في إدارة الأعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، 2005 .

#### د : الدوريات والبحوث :-

- 1- تركمان ، عبد اللطيف ، " بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء " ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، المجلد (28) ، العدد (1) ، 2006.
- 2- الجومرد ، باحثة عبد الفتاح ، " المعرفة الى اين مداها ؟ " ، مجلة البحوث المستقبلية ، كلية الحداثة الجامعة ، الموصل ، المجلد (2) ، العدد (3) ، 2001.
- 3- الحيزان ، أسامة بن فهد ، " تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي " ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، 2007 .
- 4- درويش ، محمد رحمان ، عبد القادر ، ناصور ، " الأداء المتميز كمدخل للتقنيات الحديثة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، الملتقى الدولي ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية " ، يومي 17- 18 ، أبريل ، 2006.
- 5- الزهري ، رنده ، " الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية " ، مجلة عالم الفكر ، المجلد (30) ، العدد (3) ، 2002 .
- 6- العبادي ، هاشم دباس ، " دور إستراتيجيات الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز : دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة " ، المجلة العراقية للدراسات الادارية ، البصرة ، المجلد (1) ، العدد (3) ، 2007 .



7- العنزي ، سعد علي حمود ، " رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي والعشرون " ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، بغداد ، المجلد (8) ، العدد (25) ، 2001.

#### هـ : المؤتمرات :-

- 1- أبو دية ، عماد ، " العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية " ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، الأردن - عمان ، 2004 .
- 2- الخطيب ، عامر ، " أدوار المعلم في التربية الأبداعية بمدرسة الموهوبين " ، ورقة عمل منشورة مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الثالث لرعاية الموهوبين والمتفوقين ، المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين ، الأردن - عمان ، 2003



## A- Book

- 1- Arens, W.F., "**Contemporary advertising**" 7<sup>th</sup> edition , Mc Graw- Hill, Inc., New York , U.S.A , 1999.
- 2- Armstrong , Michael , "**Strategic human resource management : a guide to action** ", 4<sup>th</sup> edition, kogan page, great Britain, Cambridge, University press, New York , U.S.A., 2009.
- 3- Armstrong. Michael, "**Strategic human resource management :a guid to Action**", 3<sup>rd</sup> edition, kogan page, London and Philadelphia, 2006.
- 4- Atkinson ,A.A. ,& Banker, R.D. ,& Kaplan, R.S. ,& young, M,S. "**Management Accounting**" 2<sup>nd</sup> edition, prentice – Hall , New Jersey, U.S.A. 1997.
- 5- Beker, brain E.& Huselid, mark A . & Ulrick, dave "**The scare card: linking people, strategy and performance** ", Harvard business school press, Boston, Massachusetts ,U.S.A. ,2001.
- 6- Brown, Donald R. ,& Harvey, don, "**An experiential Approach to organization development**" ,7<sup>th</sup> edition, Pearson education ,Inc, Upper Saddle River, New Jersey , U.S.A. ,2006.
- 7- Chandler, S. "**From entre prenuer to Info prenuer**" John wily & Sons, Inc., New York , U.S.A. ,2007.
- 8- Charles , despres & channel ,D. "**butter worth Heinemann**" , Boston ,U.S.A. , 2000.
- 9- Cokins , Gary, "**performance management; finding the missing to close the Intelligence gap**", John Wily & sons, Inc, New York, U.S.A. , 2004 .
- 10- Creelman, James, "**Bulding A strategic balanced score card :A Best practice framework for aligning a balanced score card with corporate**

**strategy**" , optima publishing ltd , highland house 165the broad way London,2003.

11- Daft, Richard L., "**Organization theory and design**", 7<sup>th</sup> edition, printed in the South-Western college, publishing, New York , U.S.A., 2001.

12- David, Fred R., "**Strategic Management concepts and cases**" , 10<sup>th</sup> edition, prentice - Hall, New Jersey, U.S.A. ,2005 .

13- David,W.gravens,"**Strategic Management**"McGraw-hill companies, Inc, New York , U.S.A. , 2000 .

14- Davis, G. Rimm S. "**Education of the gifted and talented**" , 5<sup>th</sup> edition , prentice – Hall, Inc, New Jersy, U.S.A., 2004.

15- De Waal , Andre A, "**Power of performance management :how leading companies create sustained value**" John Wily & sons , Inc,New York ,U.S.A. ,2001.

16- Elise, S.& Stim, R. "**Patent Copyright and trade mark**", Nalo and Stim , brekeley, 2003.

17- Hag, Stephen, & raltan, paige, & Phillips, amy, "**Husiness driven technology**" Mc Grow -Hill companies, Inc. New York,U.S.A,2008.

18- Hansen,don,&Mawen,maryahne"**Management Accounting**", South-western college , New York, U.S.A. , 2003.

19- Holbech,Linda,"**The high performance organization creating dynamic stability and sustainable success**" , elsvier butter worth- Heinemann, 2005.

20- Horngren ,Charls ,&Foster,George&Srikant,dater, "**Cost Accounting managerial emphasis**" , prentice – Hall, New Jersey, U.S.A., 2000.

21- Horngren ,Charls ,&Foster,George&Srikant,dater, "**Cost Accounting managerial emphasis**" , prentice – Hall, New Jersey, U.S.A., 2003.

22- Horngren ,Charls ,&Foster,George&Srikant,dater, "**Cost Accounting managerial emphasis**" , prentice – Hall, New Jersey, U.S.A., 2008.

- 23- Horngren ,Charls ,&Foster,George&Srikant,dater, **"Cost Accounting managerial emphasis "** 13<sup>th</sup> edition, prentice – Hall, New Jersey, U.S.A., 2009.
- 24- Ivancevich ,John M.,**"Management: Quality and competitiveness"**, 2<sup>nd</sup> edition, IRWIN.
- 25- Jackson, Steve, & Sawyers, Roby, **" Managerial Accounting : focus on decision making "** , Harcourt, Inc, 2001.
- 26- Jashapara,Ashok,**" Knowledge Management An Integrated Approach"** , 2<sup>nd</sup> edition , Pearson Prentice – Hall , 2011.
- 27- Kaplan , R.S.,& Norton ,D.P.,**" Alignment using the balanced score card press"** , Boston , Massachusetts ,U.S.A. , 2006.
- 28- Kaplan, R.S., & Norton, D.P.,**"The balanced score card translating strategy into action "** , Harvard business school press, Boston , U.S.A , 1996 .
- 29- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. ,**" The strategy focused organization "** Harvard business school press, Boston, U.S.A. , 2000.
- 30- Keegan, warren J. & Green, Mark C.,**"global marketing"** 6<sup>th</sup> edition, Pearson prentice - Hall Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2011.
- 31- Kingma, R.B.,**"The economics of information"**, libraries unlimited ,ltd, englemood ., 2001.
- 32- Kotler, P.,**"Marketing Management"**, prentice – Hall , Inc., New Jersey ,U.S.A., 2000.
- 33- Laudon , Kenneth C.& Laudon , Jane P., **"Management Information System"** , 10<sup>th</sup> edition , Pearson Prentice – Hall , Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2011.
- 34- Mertins,**"Knowledge management bost"**, practices in Europe, 2001.
- 35- Meyer, Marshall M., **" Rethinking performance measurement: beyond the balanced score card"** , 1<sup>st</sup> published, Cambridge University press, New York, U.S.A. ,2003.

- 36- Mason .J. "**From e-Learning to e-Knowledge**", in M . Rao (ed) e-Knowledge Management Tools and Techniques, Elsevier , London, 2005.
- 37- Nair, Mohan, "**Essential of balanced score card**", John Wily & sons, Inc, New York, U.S.A. , 2004.
- 38- Niven, R. Paul, "**balanced score card step by step :Maximizing performance and Maintaining**", John Wiley & sons, Inc, New York ,U.S.A. ,2002.
- 39- Niven, R. Paul, "**balanced score card step by step for government and nonprofit Agencies**", John Wiley & sons, Inc, New York ,U.S.A. ,2003.
- 40- Pearce, John A.& Robinson, Richard B., "**Strategic Management**" , 8<sup>th</sup> edition , Mc Graw- Hill, Inc., New York , NY, 2003.
- 41- Rampersad , hubert K, "**total performance score card: redefining management to Achieve performance with integrity**" butter worth Heinemann , 2003.
- 42- Ricky, W. griffin, "**Fundamentals of management**" Houghton Mifflin Co. Boston ,U.S.A., 2006.
- 43- Schermerhorn, John R. & hunt, Jams G. & Osborn, Richard, "**Organizational behavior**" , 7<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc, New York, U.S.A. , 2000.
- 44- Smith, G.V.,& parr, R.L., "**Intellectual property**" , John Wiley & Sons, Inc., New York , U.S.A., 2005.
- 45- Sveby, K.E., "**The New organizational wealth managing and measuring knowledge- based Assets**" berretta - Koehler publishers ,Inc., San Francisco, Co., U.S.A., 1997.
- 46- Sedra,Gable& Rasemann,Micheal,"**Abalanced score card:approach to enterprise systems performance measurement**", conference on information system , Twelfth Australasian , 2001.

47- Stamm,Bettina Von,"**Managing innovation : design and creativity**" 2<sup>nd</sup> edition , John Wiley & sons , ltd ., west Sussex , UK,2008.

48- Terziovski, Mile ,"**Building innovation capability in organization**" 1<sup>st</sup> edition, Imperial college press, London , UK, 2007.

49- Wheelen , Thomas L. & Hunger, david J. ,"**Strategic management and business policy concepts**", 9<sup>th</sup> edition, Pearson practice - Hall, New Jersey , U.S.A. , 2004.

50- Wheelen , Thomas L., & Hanger, David J., "**Strategic management and business policy; Achieving Sustainability international edition** " , 12<sup>th</sup> edition, Pearson education, Inc, upper Saddle River, New Jersey, U.S.A. , 2010.

## **B: Periodicals,Journals and Reports:-**

1- Adams, M., "**Management: managing the growing intangible side of your business**" ,business strategy series, vol (9) , No (4) , 2008.

2- Andriessen, Daniel, "**Weightless wealth : four modification to standard IC theory**" , Journal of Intellectual capital, vol (2) ,No (3) , 2001.

3- Atkinson, Helen, "**Strategy Implementation role for the balanced Scorecard**" , emerald group publishtion limited , Vol (44), No (10), 2006.

4- Boginski ,S.P.&hassell, M.J.g, "**management decision and financial accounting reports**" , Thomson , south-western, Australia, ,2003.

5- Bilich, Feraccio, "**Management of creativity and Innovation**" , The R&D management conference, 7-9 Feb, Willington, New Zealand, 2001.

6- Canabal , "**Professional development services**" , high performance , business strategy white paper, 2009.

7- Carr, N.G., "**hypermadiation: commerce as click stream**", Harvard business review, vol (77) , No (1) , Jan-feb , 1999.

8- Cook , Loris& Verma, Rohit ,**"Exploring the linkages between quality system , service quality , and performance excellent : service providers, perspectives "** , QMJ, Vol (9) , No (2) ,ASQ,2002.

9- Guthrie, **" There is no accounting for Intellectual capital in Australia "**  
A review of annual reporting practice, Australia, 2012.

10- Goh , Eddie , **" A Guide on How to Use the Balanced Score card to Improve Corporate Performance "** , Case Study , 2000.

11- Ian Drummond & Ian stone, **"Exploring the potential of high performance "**, work system in SME, employee relation, Vol (29), No (2), 2006.

12- Kaplan,R.S.,**"Strategic performance measurement and management in nonprofit organization"** nonprofit management leadership , Vol (11) , No (3) , spring , 2001 .

13- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., **" The balanced score card measures that drive performance "** , Harvard business review , Vol (70) , No (1) , 1992 .

14- Kidwell, Jillinda J., & Karen, M.Vanderlinde, & Sandra, L. Johnson, **"Applying corporate knowledge management practices in higher education "**, educause quarterly, No (4) , 2000.

15- Lev, B., **" Sharpening the Intangibles edge "**, Harvard business review , vol ( 74) , No (6) , 2004.

16- Michel ,S.C. , & Nouri ,M.B., **"Developing competitive advantage through knowledge management and Intellectual capital"** , Aeah Journal of Administrative sciences,University of Kuwait ,Vol (14) , No (3) , 2007.

17- Miyagawa, T., **"Japan's low investment in intangibles assets"**, JCER staff report ,Tokyo , 2007.

18- Prusak , larry, **" knowledge : can it be managed ?"** , Academy of technology conference on knowledge management, Fishkill, New York, 2000.

19- Rastogi, P.N. , **" Knowledge management and Intellectual capital the New Virtuous Reality of competitiveness "** HSM ,Vol (2),No (19) , 2000.

20- The chartered Instiute of management accounting manageing,"**The Intellectual capital within today's knowledge – based organization"** ,Sep, 2001.

21- Young, D.W., **" Intangible assets : the next accounting frontier "** In, S. zambon and G. margo ( Eds) , **visualizing Intangebles: measuring and reporting in the knowledge economy "** Ashgato, burlington, 2007.

22- Zivojinovic , Stevan, & betorvic, Tamara, & stanimirovic, Andrej, **" Balanced as an Advanced management concept within the integrated quality management model"**, International Journal for quality research, Vol (2) , No (1) , 2008 .

### **C: Thesis:-**

1- Al Shaikh, Ali Mohammed, **" Performance evaluation by using balanced score card Approach"**,study analytical and field in Palestinian telecommunication corporations - master thesis, college of commerce, the Islamic University- Gaza, 2007.

2- Pakwihok,Somanthta, **"Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand"**,doctoral thesis in philosophy(development Administration )school of public Administration national Institute of development Administration ,Thailand , 2010.

### **D: Internet:-**



- 1- niekols,F., "**The knowledge in knowledge management**" ,2000.available on <http://www.niekols/artcler-htm>.
- 2- Smith,R., "**Goals&Objection**",2000available on [www.buffalostate.edu/ransmith](http://www.buffalostate.edu/ransmith).
- 3- Renzulli,J.,& Reis, S., "**The school wide enrichment model**", Retrieved feb ,1<sup>st</sup>,from the university of connecti cut-neag center for gifted education and talent development, website,2008.  
available on [www.gifted.uconn.edu/sem/semexec.html](http://www.gifted.uconn.edu/sem/semexec.html).
- 4- Jarboe, K.P., "**Reporting Intangibles**" working paper, 2005. available on [www.atbenaaliance.org](http://www.atbenaaliance.org).
- 5- Kelly, Kerncles, "**The new accounting: measuring Intellectual capital**" ,2000 .available on [www.rayaggutati.com/art/tv2000/accounting](http://www.rayaggutati.com/art/tv2000/accounting).
- 6- Ross, G., "**An Intellectual capital primer** ", 2003.  
available on [www.euintangibles.net](http://www.euintangibles.net).
- 7- Eustace , "**Magic project** ", European commission information society technologies, report on work shop about intellectual capital, 2012.  
available on , [www.ispo.cec.be/ecommerce/issues/intangibles/2012](http://www.ispo.cec.be/ecommerce/issues/intangibles/2012).
- 8- Daum, Jurgen, "**Intangible assets: the art of creating Value**" ,\_2002.  
available on [www.sapinfo.net/public/en/interview/2002](http://www.sapinfo.net/public/en/interview/2002).
- 9- Rudyard, kipling , "**Intellectual capital and intellectual property** ", No. doubt research, auck land, new- zealand, march,2003.  
Available on [www.utgjiu.ro/docs/analeleucb/vol1.pdf](http://www.utgjiu.ro/docs/analeleucb/vol1.pdf)
- 10- Glunk , U., & wilderom, C., "**Organizational effectiveness** ", 2000.  
available on <http://www.sbtcd.org>.
- 11- Copyright, "**Resource management challenges**"project management solution,inc , 2008.available on [www.projectmanagement solltions.com](http://www.projectmanagementolltions.com)
- 12- Rohm, H. & halboch ,L. "**developing and using balanced score card performance systems** " , 2005.

Available on [www.ag.uky.edu/equine/admin/tinymce/jscripts/.../balancing.pdf](http://www.ag.uky.edu/equine/admin/tinymce/jscripts/.../balancing.pdf)

13- Rawling ,K.M.,& parker ,M.J., & shadbolt,N.M., "**the applicability and use of the balanced score card for the form manager Australian orgi-food**", 2000. available on <http://www.Agri business.asn.au>.

14- Vickery, Forrest , AsA , "**Intellectual property and intangible assets**" , managing director – no rthern California , 2012 .

available on [www.ehow.com](http://www.ehow.com) › Business

15- Stewat ,T.A., "**Intellectual capital**" , the new wealth of organization business quarterly , 1997.

available on [www.referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com) › Inc-Int

16- Holowetzki , Antonina , "**The relationship between knowledge management and organizational culture**", December, University of Oregon : Applied Information Management.

available on [www.aimdegree.com/pdfs/Holowetzki2002.pdf](http://www.aimdegree.com/pdfs/Holowetzki2002.pdf) .

17- Hendrickson , Magnus , Per , Thulin & Anders, Lundstrom , "**Entrepreneurship , Knowledge and Economic Growth**" available on <http://www.businesslaw.gov>.2007.

18- Reinartz , Werner, & Krafft , Manfred & Hoyer, Wayne, "**The CRM Process:Its Measurement and Impact on Performance**" , Journal of marketing Research,pp.1-34,2004.available on

[www.bauer.uh.edu/mark/papers/CRM%20final%20paper.pdf](http://www.bauer.uh.edu/mark/papers/CRM%20final%20paper.pdf)

19- Walsh , Paul , "**The Balanced Score card:The Australian Experience**", Australia,2000. available on <http://www.cpaonline.Com.au>.

20- [www.made in Taiwan.tv](http://www.made in Taiwan.tv)

21- [http:// james 67z free polls.com](http://james 67z free polls.com)

22- [www.the clci.com](http://www.the clci.com)

23- كردي ، أحمد السيد ، "**رأس المال الفكري**" ، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري ، 2010.

- 24- عبد المنعم ، أسامة ، " رأس المال الفكري واثره على منشآت الاعمال الصناعية " ، دراسة حالة ، شركة الالبسة الجاهزة الاردنية ، 2009 . [www.djelfa.info](http://www.djelfa.info)
- 25- الزعبي ، فريد ، " تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة من خلال تبني مبادئ إقتصاد المعرفة " ، الرمثا نت ، 2011 .
- 26- كردي ، أحمد السيد ، " إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية : نحو رؤية مستقبلية " ، مدونة التنمية البشرية والتطوير الإداري ، 2011 .

## Abstract

This study seeks to identify and address Intangibles (independent variable), which included all of the (knowledge ,relationships,innovation ,patent) and its role in achieving excellent performance using balanced scorecard dimensions of (financial perspective,customer perspective, internal processes perspective ,learning and growth perspective). And the problem of the study was launched from the reality of the University of Karbala on the extent interest Intangibles and role in achieving excellent performance.

Given the importance of universities as institutions of intellectual and cultural main concerned building the human and providing education and knowledge and refine his character, and develop his talents, and increase its potential creative and intellectual has conducted the study in the colleges of the University of Karbala's (16) College, as was access to the information necessary for the field through form questionnaire prepared for this purpose, as the number of respondents (100) people from deans, associate deans and department heads.

The study sought to achieve a set of objectives of the most important : -

1 - See how interesting colleges survid the concept Intangibles and provide employment to achieve excellent performance and extent differing of those colleges level of interest.

2 - Provide a set of recommendations for the college of the University of Karbala and similar organizations all over contribution Intangibles to achieve excellent performance .In order to achieve these goals ,the study adopted a Study Supposal Diagram reflects the logical relationships between the variables of the study, in order to reveal the nature of these relationships have been put forward several hypotheses as Answers preliminary study seeks to verify the correctness of the following : -

1 - Asignificant correlation relation of statistical significance between Intangibles dimensions and excellent performance dimensions.

2 - A significant effect relationship of statistical significance Intangible dimensions in achieving excellent performance dimensions.

The study found several conclusions the most important: -

1 - There is a great interest by the colleges of the University of Karbala study variables main and branch.

2 - The presence correlation relation and moral impact of statistical significance between the variables of the study.

The study included several recommendations of which : -

1 - Necessity for management colleges surveyed to develop a strategy suitable for management and consolidate the concepts Intangibles dimensions (knowledge , relationships , Innovation , patent) excellent and performance dimensions (financial perspective, customer perspective, internal processes perspective, Learning and growth perspective) and highlight their importance through development programs and seminars and conferences .

2 - To manage colleges surveyed to develop plans and policies to develop teaching owners for their skills and knowledges and the human relationships and continuously.

Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
Karbala University  
College of Management and Economics  
Department of Business Administration  
Higher Studies



**Intangibles and its role in achieving  
excellent performance by using a balance  
scorecard**

**A field Study in the colleges of Karbala  
university**

A Thesis Presented To  
The Council Of Administration and Economics College  
in Karbala 'a University  
As a Part Of Requirements To Obtain Master Degree In  
The Business Administration

**Presented By**  
**Ali Abd Al-Amir Abd Al-Hussein Kmona**

**Supervised by**  
**Professor Dr.**  
**Alaa Farhan Taleb Al-Daami**

**2013 AB**

**1434 AH**