قياس رأس المال الفكري باستخدام بطاقة القياس المتوازن وأثر ذلك على أداء المنظمات بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر

د. شريف محمد محمد يوسف
مدرس بقسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والإدارة
جامعة ٦ أكتوبر

الإطار العام للدراسة

- **المقدمة:**

يعد رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية التي صرحتها الأدبيات المعاصرة والتي برز الاهتمام بها من قبل الباحثين في بداية عقد التسعينات من القرن العشرين، إذ أضمرت الأدبيات مواضيع متعددة غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والأداء المالي، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي، فالأفراد يمثلون رأس المال الحقيقي لوحدات الأعمال، إذ لم تعد العوائد تلك التي تجنبها وحدات الأعمال جراء الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة فقط، وإنما أصبحت العوائد الفكرية أكثر أهمية، ولقد أدركت وحدات الأعمال أن الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون استثمارها بشكل أمثل.

ولقد تزايد الاهتمام بشكل كبير – ونحن ندخل الألفية الثالثة – برأس المال الفكري، والذي يعد من الموجودات غير الملموسة، أو مجموع المعرفة الموجودة في المنظمة والقدرة على توليدها مستقبلاً، وهو يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ورأس المال العملاء، وأن هذه المكونات الثلاثة تتفاعل معاً فيما بينها لتكون رأس المال الفكري، الذي يقوم على خلق القيمة عن طريق المعرفة الفكرية، وبذلك فهو الثروة الحقيقية للمنظمات والمصدر المهم في السوق المنافس نتيجة الدور الفعال الذي يلعبه في النمو والتطوير لدعم القدرات التنافسية للمنظمات، إلا أنه يصعب قياسه لأنه غير مرئي وغير ملموس، حيث لم تعد أدوات التحليل التقليدية كافية للقياس، ولابد من طرق حديثة معاصرة، فوجدت منهجية بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو)، والتي تعد أحد الأدوات الاستراتيجية لقياس رأس المال الفكري ومساعدة إدارة منظمات الأعمال على ترجمة رؤية ورسالة منظماتها إلى مقاييس أداء دقيقة، ونحن في عالم سريع التغيير والنمو في ظل المنافسة الحالية.

- **مشكلة الدراسة:**

تحتاج منظماتنا اليوم إلى استثمار ما لديها من إمكانيات مالية ومادية وفكرية لتحقيق ما تسعى إليه من أهداف، وقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلي أنه في الوقت الحالي أصبحت هناك زيادة مضطردة في توجيه الكثير من منشآت الأعمال في مختلف دول العالم نحو زيادة الاستثمارات في برامج تدريب وتنمية الكوادر البشرية، برامج البحوث والتطوير، دعم العلاقات التفاعلية مع العملاء، تطوير القيم والهياكل التنظيمية، وإنشاء النظم الإدارية والإنتاجية المدعمة بتكنولوجيا المعلومات، وهذه الاستثمارات أدت لتزايد قيمة الأصول الفكرية غير الملموسة وأصبحت منافسا قويا للأصول الملموسة ويرجع هذا التغير في هيكل الاستثمار بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة لتنامي بيئة الاقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا[١]، كما قد يرجع ذلك التزايد المضطرد في الاستثمار لعناصر ومكونات رأس المال الفكري بسبب زيادة حدة المنافسة فيما بين منشآت الأعمال على المستوى

[١] OECD, 2008

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المحلي والعالمي، وأصبحت تلك المنشآت تنظر لذلك الاستثمار على أنه أهم مسببات خلق القيمة ودعم القدرة التنافسية[٢].

إلا أن تلك الاستثمارات قد لا تحقق المرجوة منها في حالة عدم ارتباط تلك الاستثمارات باستراتيجية المنشأة وعدم التكامل فيما بينها فقد يتم الاستثمار في نظم المعلومات متطورة لا تحتاج إليها المنشأة أو قد لا يكون هناك موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تلك النوعية من النظم، مما قد يؤدي إلي أن تكون تلك الاستثمارات بمثابة موارد مهدرة، وفي ضوء ندرة الموارد المتاحة لمنشآت الأعمال تزايدت الحاجة لأداة رقابية توجه الاستثمارات في مكونات رأس المال الفكري بغرض تدعيم الميزة التنافسية ومن ثم تحسين مستويات الأداء في إطار استراتيجية المنشأة.

وفي سبيل الاستغلال الرشيد لموارد المنشأة يهدف البحث للتحقق مما إذا كانت المنشآت التي تطبق فلسفة القياس المتوازن للأداء يمكنها من خلال مقارنة القيم الفعلية لمؤشرات الأداء بالقيم المستهدفة تحديد مبادرات التحسين المستهدفة في عناصر رأس المال الفكري، وبما يتناغم مع استراتيجية المنشأة التنافسية، ومن ثم إمكانية إدارة رأس المال الفكري بالشكل الذي يدعم من قدراتها التنافسية من خلال تعظيم القيمة المقدمة للعميل. و تعتبر البنوك التجارية من أكثر القطاعات المصرية والتي تعتمد على كثافة رأس المال الفكري وتطبق بالفعل فلسفة القياس المتوازن للأداء وبخاصة البنوك الكبرى بالقطاعين العام والخاص، وبالتالي فإن مشكلة البحث تتمثل في الإجابة على تساؤل رئيسي يتمثل في: هل المنشآت البنكية التي تطبق فلسفة القياس المتوازن للأداء يمكنها تعظيم الاستفادة من عناصر رأس المال الفكري في تدعيم الميزة التنافسية؟

وفي سبيل الإجابة عن التساؤل السابق، فهناك مجموعة أخرى من الأسئلة البحثية الفرعية والتي يستهدف البحث الإجابة عليها وتتمثل في:

[٢] Zeghal and Maaloul, 2010

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١- ما هي مكونات رأس المال الفكري؟

٢- ما هي مقاييس رأس المال الفكري؟

٣- ما هي طبيعة العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري ومنظورات بطاقة القياس المتوازن للأداء وأثرها في تحسين الأداء في البنوك؟

٤- ما مدى توافر رأس المال الفكري في البنوك التجارية؟

- **أهمية البحث:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أنها تتناول موضوعين إداريين حديثين، وذوي أثر في أداء المنظمات، وما يلعبه كإضافة قيمة للبنوك التجارية محل الدراسة، وتتمحور أهمية هذه الدراسة في الاعتبارات التالية:

١- اهتمام المديرين في منظمات الأعمال والباحثين في محورين مهمين: رأس المال الفكري الذي يعد من الأصول غير الملموسة، وبطاقة الأداء المتوازن لاعتبارها أداة فعالة للرقابة وقياس الأداء.

٢- النجاح في الجوانب المالية لم يعد كافياً للحكم على نجاح المنظمة بشكل عام، بل لا بد أن يكون ذلك أيضاً على صعيد العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

٣- إن هذه الدراسة هي محاولة متواضعة من الباحث كإضافة لموضوع العلاقة بين رأس المال الفكري الذب بعد من مصادر خلق الثروة، وبطاقة الأداء المتوازن بوصفها مدخل لتقويم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بمحاورها الأربعة (المالي، العميل، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو) وأثر ذلك على البنوك محل الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **أهداف الدراسة:**

١- يغطي الجانب النظري مفاهيم رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن.

٢- تحليل العلاقة بين مكونات المتغيرين (رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن) في البنوك محل الدراسة.

٣- التعرف على أثر متغيرات رأس المال الفكري في محاور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك محل الدراسة.

٤- قياس مدى توافر عناصر رأس المال الفكري بالبنوك محل الدراسة، والتي تطبق فلسفة قياس الأداء المتوازن وأثرها على أداء هذه البنوك.

- **متغيرات الدراسة:**

١- **المتغير المستقل:** وهو رأس المال الفكري، وهو ينقسم إلى المتغيرات الفرعية التالية:

أ) رأس المال البشري.

ب) رأس المال الهيكلي.

ج) رأس المال العملاء.

٢- **المتغير الوسيط:** أداء البنوك محل الدراسة

٣- **المتغير التابع:** وهو بطاقة الأداء المتوازن، وهو ينقسم إلى المغيرات الفرعية التالية:

أ) المحور المالي.

ب) محور العملاء.

ج) محور العمليات الداخلية.

د) محور التعلم والنمو.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **فروض الدراسة:**

١- توجد إمكانية توافر محاور رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العملاء في البنوك محل الدراسة.

٢- توجد إمكانية توافر محاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو في البنوك محل الدراسة.

٣- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأي المال الهيكلي، ورأس المال العملاء)، وبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو).

٤- يوجد تأثير معنوي بين رأس المال الفكري المتمثل في (رأس المال البشري، رأي المال الهيكلي، ورأس المال العملاء)، وبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو).

- **المجتمع والعينة:**

قام الباحث بتطبيق هذه الدراسة على البنوك التجارية في مصر وتم اختيار بنك (CIB) لأنه أحد أشهر البنوك التجارية في مصر، وقام بتوزيع استمارات الاستقصاء على المبحوثين من دراسته من المستويات الإدارية المختلفة (العليا، الوسطى التنفيذية)، وقام باختيار العينات من أكثر من فرع من فروع البنك في محافظة القاهرة، حيث قام الباحث بتوزيع (٢٠٠) استمارة استبيان، وبلغ عدد الاستمارات المستبعدة (٢٣) استمارة، بما يمثل نسبة استجابة (٨٨,٥%) من مجموع الاستمارات الموزعة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **الدراسات السابقة:**

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (درغام وأبو فضة، ٢٠٠٩)[٣]:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن، المحددة ضمن أبعادها الأربعة :المالي، العميل، العمليات الداخلية، والنمو والتعلم، في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.

ومن أهم نتائج الدراسة: ١- إن المصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، يتوفر لديها الإدراك الجيد ، بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدّي؛ لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي. ٢- تمتلك المصارف تصوراً واضحاً عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي الأساس، والذي يمكنها من تح قيق أداء مالي استراتيجي متميز. ٣- يمكن استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، بأبعادها الأربعة معاً كلٍ على حدة؛ لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف.

٢- دراسة (محفوظ أحمد جودة، ٢٠٠٨)[٤]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير العوامل الديموجرافية على مستوى الالتزام المؤسسي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الالتزام المؤسسي بشكل عام ، وكذلك في أبعاد الالتزام المؤسسي والتي تشمل الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام الأخلاقي، وهنا يدرك العاملون أن هناك مقاييس أخرى تؤخذ بعين الاعتبار في تقييم الأداء المؤسسي إضافة إلى المقاييس المالية.

[٣] ماهر موسي درغام، مروان محمد أبو فضة، أثر تطبيق الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد ١٧، العدد ٢، ٢٠٠٩، ص. ص ٧٤١ – ٧٨٨.

[٤] محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألومنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد ١١، العدد الثاني، ٢٠٠٨، ص. ص ٢٧٣ – ٢٩٢.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣- دراسة (أحمد رجب عبد الملك، ٢٠٠٦)[٥]:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي الوضع الحالي لأنظمة تقييم الأداء في المشروعات الصناعية الأردنية، ودراسة تحليلية لبطاقة قياس الأداء المتوازن للتعرف على ما هي المبادئ التي يحققها هذا المدخل في دعم القدرة التنافسية، والتعرف على تأثير المدخل المرجعي Benchmarking على أبعاد بطاقة قياس المتوازن، وإمكانية تطوير مقياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس هو (بعد الموردين) وأيضا إضافة بعد رأس المال الفكري.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ١- هناك رفض على انفراد النموذج المحاسبي لقياس وتقييم الأداء بالاعتماد على المؤشرات المالية فقط. ٢- الاهتمام بتأثير المدخل المرجعي Benchmarking على الأبعاد المختلفة لبطاقة قياس الأداء المتوازن. ٣- الاهتمام باستخدام المقاييس متعددة الأبعاد بدلاً من التركيز على بعد الأداء المالي فقط. ٤- توجد علاقة تأثير بين المقاييس غير المالية وتحسين الأداء المالي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Bontis, et al., 2000)[٦]:

ركزت تلك الدراسة الاستطلاعية على المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقات) وعلاقاتها بالأداء في القطاع الصناعي والخدمي، وشملت الدراسة ١٠٧ طالب من طلاب الماجستير المهني (MBA) غير المتفرغين وكان ٦٠% منهم يعملون بالقطاع الصناعي بينما النسبة المتبقية، تعمل بالقطاع الخدمي، واستخدمت الدراسة أسلوب قائمة الاستقصاء واعتمدت على أسلوب الانحدار المتعدد، وانتهت

[٥] أحمد رجب عبد الملك، مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظام تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد ٢٠٠٦، ص. ص. ٨١ – ١٤٧.

[6] Bontis, N.; Keow,W. and Richardson, S., Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries, Journal of Intellectual Capital, Vol. l,No. I, 2000, pp.85- 100.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدراسة إلي أن رأس المال البشري هو الأكثر تأثيرًا على الأداء في كل من المجالين الصناعي والخدمي، يليه رأس مال العلاقات واحتل رأس المال الهيكلي المرتبة الأخيرة في التأثير على الأداء في كل من القطاعين.

٢- دراسة (Karp, 2003)[٧]:

وهي دراسة نظرية استهدفت الإجابة على تساؤل رئيسي يتمثل في :هل يعتبر رأس المال الفكري الثروة الجديدة لمنشآت الأعمال؟ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال مراجعة الدراسات السابقة والتي تعتمد على نظرية المنشاة المستندة على الموارد لإثبات أن رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية لمنشآت الأعمال في عالم اليوم وتوصلت الدراسة إلي أن رأس المال الفكري، يعتبر المورد والأصل الأهم في منشآت اليوم من أجل تحقيق الثروات والمتمثلة في الفرق فيما بين القيمة السوقية والدفترية للمنشآت، وانتهت الدراسة لأهمية القياس والتقييم هذا المورد بهدف تنميته.

٣- دراسة (Kaplan and Norton, 2004)[٨]:

استهدفت هذه الدراسة تحديد الأثر الجوهري لرأس المال الفكري وإمكانية تحويله لعوائد ملموسة، من خلال تحديد الاستثمارات في عناصر رأس المال الفكري بجانب رأس المال المادي، بالقدر الذي يتلاءم مع استراتيجية المنشأة، من خلال علاقات السبب والنتيجة التي تنتظم في إطار الخريطة الاستراتيجية للمنشأة Strategy Map، وفي ضوء تلك الدراسة فإن الأصول غير الملموسة أصبحت تمثل العامل الرئيسي والأهم في سبيل تحقيق القيمة المضافة وتدعيم القدرات التنافسية.

٤- دراسة (Gannon et al., 2008)[٩]:

[7] Karp,T., Intellectual Capitalism: Is Intellectual Capital The New Wealth of Business Organization, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4, 2003, pp. 20- 27.

[8] Kaplan, R. and Norton, D., Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, Harvard Business Review, Feb 2004, pp.1-13

[9] Gannon, C.; Lynch, P. and Harrington, D. Managing Intellectual Capital for Sustained Competitive Advantage in the Irish Tourism Industry, Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 2008.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ركزت تلك الدراسة على العلاقة التفاعلية فيما بين رأس المال البشري والهيكلي لأغراض توليد الميزة التنافسية المستدامة، بالتطبيق على شركات السياحة الايرلندية .وتناولت تلك الدراسة الإجابة على سؤالين رئيسيين يتمثلان في: لماذا تحقق بعض الشركات السياحية نجاح ساحق على مثيلاتها؟ – ماذا تفعل تلك الشركات الناجحة للحفاظ على ميزتها التنافسية؟، فالشركات السياحية التي تعمل في نفس البيئة تواجهه بنفس القدر من الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية ولكن يتحقق النجاح لتلك الشركات التي تتميز بتفوق بيئتها الداخلية، من خلال التميز والإبداع في أداء أنشطتها والمستند على عناصر رأس المال الفكري. وأوضحت الدراسة أن مصدر استمرارية الميزة التنافسية يرتبط بالإدارة والاستغلال الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للشركة، بالاعتماد على مدخل الموارد كأساس لتحديد الموارد القيمة.

٥- دراسة (Kong, 2010)[١٠]:

تناولت مكونات رأس المال الفكري ومدى تفاعلها مع ظروف البيئة الخارجية المصاحبة لأداء المنشآت، من خلال المقابلات الشخصية لعدد 36 مدير تنفيذي بالشركات الاسترالية، وأكدت الدراسة وجود علاقة ارتباط جوهرية فيما بين مكونات رأس المال الفكري والبيئة الخارجية للمنشآت الصناعية كما ركزت الدراسة على الأخذ بعين الاعتبار العلاقات فيما بين تلك المكونات عند اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية بهدف تقليل المخاطر المحتملة لأدنى قدر ممكن، لضمان النجاح في الأجل الطويل في ظل بيئة تنافسية مرتفعة.

[10] Kong, E. (2010) ,Intellectual Capital and External Environment Link in Organizations, Available at: http:// eprints.usQ.au/6852

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٦- دراسة (Kazan, et al., 2012)[11]:

تركزت الدراسة على تقييم مدى الكفاءة في استخدام عناصر رأس المال الفكري بالبنوك التركية خلال عام ٢٠٠٩ بالاعتماد على أسلوب تحليل مغلف لبيانات والذي يعتمد على أسلوب البرمجة الخطية لقياس الكفاءة النسبية للمنشآت التي تؤدي أنشطة متماثلة لتحقيق أهداف متشابهة باستخدام موارد متشابهة وترتيب تلك المنشآت في ضوء كفاءتها في استغلال الموارد المتاحة لها .وانتهت الدراسة لإمكانية استخدام نتائج هذا التحليل في اتخاذ القرارات التصحيحية لإدارة رأس المال الفكري بغرض تدعيم الميزة التنافسية.

الإطار النظري للدراسة

- **المقدمة:**

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والإندماجات والتحالفات الاستراتيجية بين المنظمات العملاقة، ومن ثم تحول الاقتصاد إلى ما يسمى اقتصاد المعرفة، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، واستغلال فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، الأمر الذي تطلب البحث عن وسائل وأساليب لمواجهة هذه التحديات.

وفي نهاية القرن العشرين ظهر مفهوم رأس المال الفكري، والذي يلعب دوراً استراتيجيا مهماً في تعظيم قيمة المنظمة، ويعتبر في الوقت الحالي من أهم القضايا التي تحاول المنظمات مواجهتها ومعالجتها وتحديد الأساليب والعمليات التي تستخدم لقياسها

[11] Kazan, H.; Pekkanli, B. and Catal, H., Performance Evaluation in Research and Development, Intellectual Capital and Firm Infrastructure Projects as Intangible Assets, African Journal of Business Management, Vol. 6, Feb 2012., pp. 126-133.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتقديرها، فرأس المال الفكري أحد الوسائل الفاعلة التي تستجيب لمتطلبات المنظمات، حيث تستطيع من خلالها المنظمات تجاوز الصعوبات بفعل الطاقات الابتكارية والإبداعية للموارد البشرية[١٢].

وقد ظهرت بطاقات قياس الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، فلقد رأى البعض أن الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ عام ١٩٢٥، حيث يرون أن جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم كانت موجودة بالفعل (الميزانيات، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون، نموذج دوبونت، ... إلخ)، وظل دور الرقابة الإدارية في التأكد من كفاءة الأداء بالشركة، ونتيجة لذلك كان تركيز الإدارة على التكاليف يشكل أكبر من تركيزهم على الإيرادات.

وبعد الحرب العالمية الثانية، تنامت عوامل التغيير وأصبحت المنشآت أكثر تعقيداً، وأدت التكنولوجيا وعمليات الإنتاج المعقدة إلى إثقال كاهل عمليات الرقابة بالشركات بمطالب جديدة، وتأثرت القرارات الإدارية بشكل كبير بالمقاييس المالية، ولكنها أخفقت في التوجه المطلوب للاسترشاد به استراتيجيا على المدى البعيد.

لهذا استلزم التوجه الاستراتيجي معلومات جديدة من أجل التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية والمراجعة الاستراتيجية بما يحتوي العوامل الداخلية والخارجية معاً، وأن يتم توسيعها لتشمل المعلومات الاستراتيجية التي تمد المنشأة بالقدرة على الاستمرار في حلبة المنافسة مستقبلاً.

ولنجاح الفكر والتطبيق الاستراتيجي، استخدمت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة "روبرت كابلن" و"ديفيد نورتن"، ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام ١٩٩٢، حيث تعمل على تكوين أهداف استراتيجية واضحة، حيث يتم ترجمة هذه الأهداف إلى

[١٢] عبو عمر، عبو هودة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، ٢٠١٢.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نظام لمقاييس الأداء، والتي تنعكس بدورها في صورة اهتمام استراتيجي قوي، يتطلع كل فرد في المنظمة إلى تحقيقها[١٣].

- **مفهوم رأس المال الفكري:**

في بداية التسعينيات ظهر مصطلح رأس المال الفكري، فقد تعددت التسميات للدلالة عليه، فمنها رأس المال المعرفي، رأس المال اللاملموس، أو الأصول غير المادية، ويمكن إيجاز التعاريف المتعلقة به فيما يلي:

١- تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية رأس المال الفكري على أنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة، هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي)، ورأس المال البشري للمنظمة[١٤].

٢- يمكن تعريفه أيضاً على أنه إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنشأة التي يمكن وضعها موضع الاستخدام من أجل خلق الثروة[١٥].

٣- يرى البعض بأن رأس المال الفكري هو نتاج نشاط العقل الإنساني، ويشمل الحقائق والأوصاف، التقنيات، النظريات، المفاهيم، والقوانين والنماذج[١٦].

٤- يعرف رأس المال الفكري على أنه القدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية قابلة للتنفيذ، وتتمتع بمستوى عالي من الجودة وتكتمل القدرة على تحقيق التكامل بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة[١٧].

٥- ويعرف أيضاً على أنه مجموعة من الموارد المعلوماتية للأشخاص المتكونة من نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها، وبالتالي نقلها إلى الآخرين

---

[١٣] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز على عبد المنصف مرزوق، دراسات إدارية معاصرة، بدون مكان نشر، ٢٠١٠، ص. ص ٢٣٧، ٢٣٨.

[14] OECD, The Organization For Economic Co-operation and Development OECD, Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Programme Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum,. Paris, 1999.

[15] A. T. Stewart, Accounting Gets Radical Business, 2001, p 42.

[١٦] علي السلمي، إدارة التميز، القاهرة: دار غريب للنشر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٩.

[١٧] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي الصالح، رأس المال الفكري – طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص ٣٢.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

في شكل وثائق ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة[١٨].

- **أهمية رأس المال الفكري في المنظمة:**

تكمن أهمية رأس المال الفكري فيما يلي[١٩]:

١- يعتبر عامل المعرفة عنصراً هاماً يسمح للمنظمة بالقدرة علة اكتساب الميزة التنافسية، لذا ينبغي على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وقياس رأس المال الفكري، وبالتالي ينتج عن ذلك ما يعرف برأس المال الفكري.

٢- التعرف على الأطر المتواجدة لأهم العوامل والمعايير التنافسية، مع القيام بتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير، وخاصة ما يتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري والذي يمثل أهم المصادر الرئيسية للتنافسية المستدامة للمنظمات.

٣- عند استخدام هذا النظام وبشكل منتظم وبطريقة منتظمة ومتكررة سوف يتم الحصول على مقاييس الموازين الكفؤة للمنافسة، والتي تستطيع من خلالها المنظمات تمويل ميزانياتها العمومية، وذلك عن طريق رفع كفاءة استخدام رأس المال لها.

٤- اختيار منهجية منظمة وبطريقة منتظمة لتقييم المعلومات المتعلقة بكيفية رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري.

٥- قياس موثوقية المعلومات ذات الصلة بشأن رأس المال الفكري.

٦- تتضح أهميته أيضاً في أهمية تنظيم قياسه، والتي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، والذي يبين أن نظم قياس رأس المال الفكري تعد من اهتمامات المحاسبة الإدارية والمالية في ظل العولمة.

- **مكونات رأس المال الفكري:**

يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:

[١٨] محمد عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٢٢.
[١٩] عبد العزيز الشربيني، قدرة المنشأة على البقاء، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر ع المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد ٢٣، ١٩٩٨، ص ٣١.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١- **رأس المال البشري**[٢٠]:

يتمثل في المعرفة التي يمتلكها العاملون، والتي لا تمتلكها المنظمة، بل هي معارف مرتبطة بالمهارات والتجارب والخبرات والابتكار والإبداع، فالخاصية الأساسية لهذا الجزء من رأس المال يتزايد بالاستخدام، وبالتالي تزداد وتتراكم المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت، ومن أهم مؤشرات قياسه:

أ) **قدرات العاملين:** ويتم قياسها عن طريق: القيادة الاستراتيجية لإدارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، وقدرة العاملين علة المشاركة في اتخاذ القرار.

ب) **إبداع العاملين:** ويتم قياسه عن طريق: قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

ج) **اتجاهات العاملين:** ويتم قياسها عن طريق: تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضاء العاملين، معدل دوران العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

٢- **رأس المال الهيكلي (التنظيمي):**

يعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري، ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد شركتهم، وهو يشمل:

أ) **رأس المال الابتكاري:** وهو عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، ويمكن التعبير عنه ببراءات الاختراع، تراخيص الإنتاج، عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة، ونسبة المبيعات الجديدة المبتكرة إلى المبيعات الكلية.

[20] Edvinsson,L. and Malone, M.S., Intellectual Capital, NewYork, Harper Business,1997, p3.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب) **رأس المال العمليات:** وهو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، ويمكن التعبير عنه بنظم المعلومات وقواعد البيانات وشبكات التوزيع.

وهناك مجموعة من المؤشرات لقياس رأس المال الهيكلي، أهمها:

أ) **الثقافة العامة:** ويتم قياسها من خلال: طبيعة بناء ثقافة المنظمة، تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

ب) **الهيكل التنظيمي:** ويتم قياسه من خلال نظام الرقابة بالمنظمة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسئولية.

ج) **التعلم التنظيمي:** من خلال بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، وبناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدامه.

د) **العمليات:** من خلال مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، وكفاءة العمليات التشغيلية.

هـ) **نظام المعلومات:** من خلال الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها، ومدى المشاركة في المعرفة.

٣- رأس المال العملاء (الزبائن):

حيث لا تستطيع المنظمة امتلاك العملاء، ولكنها تحقق قيمة مضافة لها، كرأس مال العملاء (السوقي) من خلال علاقاتها مع هؤلاء العملاء والقدرة على الاحتفاظ بهم وحجم الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ومعدلات النمو السوقي، وكذلك القدرة على كسب عملاء جدد، وهناك عدة مؤشرات للتعبير عن رأس المال العملاء وهي:

أ) **القدرات التسويقية الأساسية:** مثل بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، والقدرة على تحديد حاجة العملاء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب) **كثافة السوق:** ويتم قياسها عن طريق: الحصة السوقية، السوق المحتمل، نسبة الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة، وبناء قنوات للبيع والتوزيع.

ج) **مؤشرات ولاء العملاء:** وهي: رضاء العملاء، شكاوي العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، ومستوى خسارة عملاء حاليين.

- **مؤشرات قياس رأس المال الفكري:**

هناك العديد من الجهود المبذولة من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الاعتماد عليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري على مستوى المنظمات، ورغم التقدم الملموس الذي حدث في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس، وهذا بما يؤشر إلى استمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس، وذلك من خلال المؤشرات التالية:

١- كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في المنظمات، وكان من أبرزها التقرير السنوي الذي أصدرته شركة (Skandia) السويدية لقياس وتقييم مكونات رأسمالها الفكري.

٢- زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية (السوقية) لرأس المال الفكري للشركات، على الرغم من قصور أساليب القياس والتقييم المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية.

٣- الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للشركة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية.

وهناك العديد من المؤشرات التي تسمح بقياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات، أهمها: عدد المنتجات الجديدة، عدد العملاء الجدد، نسبة الجاح مقاسة بالقيمة النقدية،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نسبة النجاح مقاسة بالقيمة النقدية، نسبة الزيادة في عملاء الأعمال (المنظمات)، دليل الإنتاجية، الأيزو، ومستوى رضاء العميل.

- **طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري[٢١]:**

رغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري، فإن هناك العديد من النماذج والأساليب، إلا أنه يزال هناك عدم اتفاق بين المختصين حول طرق تقييم الأصول المعرفية ورأس المال الفكري، ومن أهم هذه النماذج – وهي موضوع هذه الدراسة – نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن.

قدم (Kaplan & Norton)[٢٢] سنة ١٩٩٧ مدخل لنموذج يقترب من مفهوم رأس المال الفكري، والذي أطلق عليه نظام مقاييس الأداء المتوازن، فهو نظام متعدد الأبعاد لقياس الأداء، ويعد بمثابة ترجمة لاستراتيجية وحدة الأعمال داخل مجموعة مترابطة من المقاييس التي تحدد بدقة الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل وآلية إنجاز أو تحقيق هذه الأهداف، ولقد اشتق هذا النموذج إسمه من محاولة التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل لمقاييس الأداء المالية وغير المالية، وأخيراً مسببات الأداء والأهداف المحققة، ويتمثل هيكل القياس المتوازن للأداء في أربع مجموعات من المقاييس، هي:

١- **مجموعة مقاييس تعبر عن الأداء المالي**، وتضم تلك المجموعة عددا من المقاييس التي تعبر عن الأداء المالي للمنشأة، ومنها: معدل العائد على الاستثمار، صافي القيمة الحالية، والقيمة الاقتصادية المضافة.

٢- **مجموعة مقاييس تعبر عن رضاء العملاء**، وتضم تلك المجموعة عدداً من المقاييس التي تعبر عن درجة رضاء العملاء، ومنها: معدل نمو المبيعات، معدل

[٢١] نجم عبود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان، ٢٠٠٤.
[٢٢] أيت مختار عمر، حمدي معمر، طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة)، ١٣ و١٤ ديسمبر ٢٠١١.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النمو في عدد العملاء، معدل اكتساب عملاء جدد، معدلات الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل النمو في توسيع وتعميق العلاقات التبادلية مع العملاء.

٣- **مجموعة مقاييس تعبر عن أداء العمليات الداخلية**، وتضم تلك المجموعة عدداً من المقاييس التي تعبر عن حسن استغلال الموارد المتاحة، والتي من شأنها أن تنعكس على درجة رضاء العملاء وعلى الأداء المالي، ومنها: معدل استغلال الطاقة الإنتاجية، معدلات الإنتاج المعيب، معدل إنتاجية العمالة، النمو في وسائل تحسين العمليات ومستوى الجودة، ونسبة الالتزام بالشحن والتسليم في الموعد المحدد.

٤- **مجموعة مقاييس تعبر عن مقدرة المنشأة على الابتكار والتعلم**، وتضم عدداً من المقاييس المتعلقة بعناصر البنية التحتية، والمتمثلة في الأفراد ودرجة رضاهم وإنتاجيتهم، نظم المعلومات وما تقدمه من معلومات دقيقة في الوقت المناسب عن الجودة والتكلفة والعملاء، وأخيراً ما تمتلكه المنشأة من نظم للتحفيز وتحقيق المساواة بين الموظفين في المنشأة.

هذا، ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم، هي:

١- توليد القيمة.

٢- عمليات الأعمال.

٣- أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالشركة وعملها).

٤- التعلم والنمو.

ولقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة، فهذه الطريقة معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري، وهذا بفرض تغير رؤية النظام المحاسبي[٢٣].

[٢٣] نجم عبود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان، ٢٠٠٤.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهدافاً محددة ومقاييس مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

ولقد اقترح كل من كابلن ونورتن العديد من المقاييس الجديدة الضرورية لحساب المعلومات ومواكبة العصر الرقمي، وقد أشارا إلى أهمية الأصول غير الملموسة، وذلك للأسباب التالية:

١- تلعب الأصول غير الملموسة دوراً في بناء وتنمية العلاقة بالعميل، تحافظ على ولاء العملاء الحاليين، وتمكن من خدمة قطاعات وأسواق جديدة بكفاءة وفاعلية.

٢- تدعم الأصول غير الملموسة القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة.

٣- تمكن الأصول غير الملموسة الشركات من إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وتلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي أقصر وقت ممكن وبإنتاجية متميزة.

٤- تساعد الأصول غير الملموسة على تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر، وتسمح بتقدم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات والأنظمة[٢٤].

[٢٤] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المرجع السابق، ص ص ٢٣٩، ٢٤٠.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **منظورات بطاقة القياس المتوازن للأداء:**

تتمثل الأبعاد الأساسية لبطاقة القياس المتوازن في أربعة منظورات يمكن استعراضها باختصار فيما يلي[٢٥]:

١- **منظور التعليم والنمو**، وهو الذي يحدد القدرات التي تحتاج إليها المنشأة لخلق القيمة وتحقيق النمو في الأجل الطويل، من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تعبر عن مقدرة المنشأة على الابتكار والتعلم، من خلال زيادة قدرات العاملين ودرجة رضاءهم، بما ينعكس على قدراتهم في تقديم منتجات / خدمات بشكل أفضل، تنمية نظم المعلومات وما تقدمه من معلومات دقيقة في الوقت المناسب عن العملاء وبيانات المنتجات، نظم التحفيز وتفويض السلطات وخلق البيئة المناسبة للعاملين، ومن ثم فالتحسن في مؤشرات منظور التعلم والنمو والتي تمثل متغيرات قائدة ستنعكس بالإيجاب على كل من مؤشرات منظور العمليات الداخلية، منظور العميل، والمنظور المالي.

٢- **منظور العمليات الداخلية**، يتمثل في مجموعة من المؤشرات والتي تعبر عن مدى تفوق وكفاءة المنشأة في أدائها لعمليات الداخلية التي تستهدف توفير مقترحات القيمة للعميل في مجالات الجودة والإنتاجية وسرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، كفاية عائد العمليات الداخلية (Throughput Efficiency)، فعالية دورة التشغيل الصناعية، مدى الابتكارية في المنتجات والخدمات المقدمة في سبيل خلق القيمة للعميل وتحقيق أهداف المساهمين.

٣- **منظور العميل**، في ضوء تحديد العملاء والسوق الذي تتنافس به المنشأة، فيجب أن تكون هناك مجموعة من المؤشرات والتي تعبر عن درجة رضاء العملاء ،والتي قد تتمثل في الحصة السوقية للمنشأة ونسبة النمو في المبيعات للعملاء الحاليين،

[25] R. Kaplan, and D. Norton, Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, Jan. /Feb 1996.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

معدل اجتذاب عملاء جدد، معدلات الاحتفاظ بالعملاء، وربحية العميل، فتلك المؤشرات تحاول تحديد كيف تبدو المنشأة في نظر عملائها.

٤- **المنظور المالي**، وهو يحدد النتائج المالية لكل ما تم إنجازه من أداء في إطار المنظورات الثلاثة السابقة، ويضم مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن الأداء المالي للمنشأة والتي تمثل محصلة جهود المنشأة، بغرض نمو الإيرادات و/ أو تخفيض التكلفة ومنها، معدل العائد على رأس المال المستثمر، معدل العائد على المبيعات، القيمة الاقتصادية المضافة، والدخل المتبقي، ويحاول هذا المنظور الإجابة على التساؤل المرتبط بكيف تبدو المنشأة أمام المساهمين.

وتتحدد مؤشرات الأداء بالمنظورات السابقة في ضوء استراتيجية المنشأة التي تسعي لخلق القيمة لكل من المساهمين والعملاء، حيث تستهدف بطاقة القياس المتوازن للأداء تحقيق التمثيل المتوازن كل من:

١- **مؤشرات المخرجات**، وهي تمثل الأهداف الاستراتيجية للمنشأة والتي قد تتمثل في الربحية، والحصة السوقية للمنشأة، وهي تمثل مؤشرات تابعة (Lagging Indictors).

٢- **مسببات أداء هذه المخرجات**، وهي تمثل وسائل تحقيق تلك الأهداف، مثل تحسين قدرات العاملين بما ينعكس على تحسين مستويات الجودة، وتخفيض زمن التشغيل، وهي تمثل مؤشرات قائدة (Leading Indictors)[٢٦] .

ويجب التأكيد على أن تلك المنظورات تعمل في إطار مجموعة من علاقات السبب والنتيجة، فالتحسن في مؤشرات كل من منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، ومنظور العملاء – والتي تمثل مؤشرات قائدة (Leading Indictors) –

[26] J. Mc Gillicudd, Case Study: Using The Balanced Scorecard to Move From Management by Expertise to Managing for Results Through Data Balanced Scorecard Institute, 2009.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

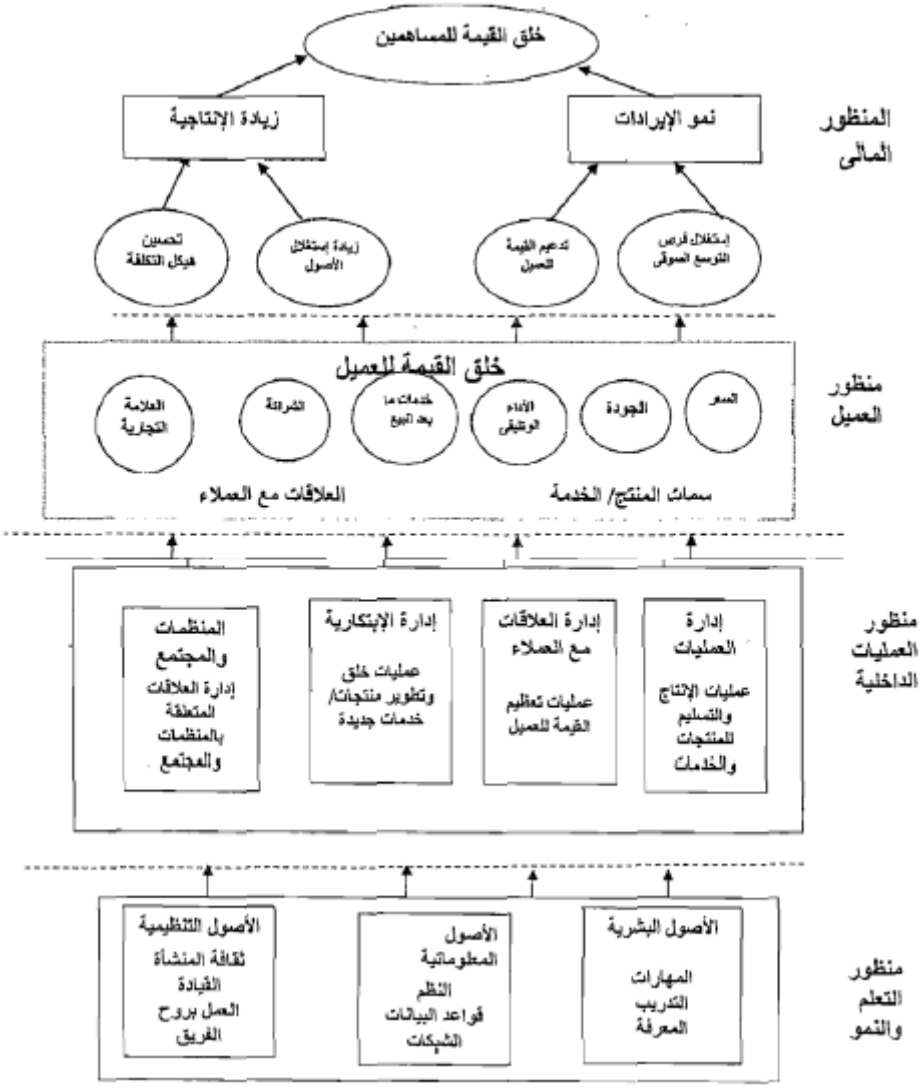
يترتب عليها التحسن في مؤشرات المنظور المالي بعد فترة إبطاء، وهي تمثل مؤشرات تابعة (Lagging Indictors).

وبنفس المنطق فمؤشرات الأداء القائدة في مرحلة ما قد تعتبر مؤشرات أداء تابعة بعد فترة إبطاء لمؤشرات أداء سابقة، فعلى سبيل المثال، قد تعتبر كفاءة العمليات الداخلية مؤشر أداء تابع بعد فترة إبطاء لمؤشر قائد وهو التعلم والنمو، بينما تمثل من ناحية أخرى مؤشر أداء قائد لرضاء العملاء[٢٧]، ويمكن بيان علاقات السبب والنتيجة فيما بين أبعاد بطاقة القياس المتوازن للأداء من خلال الشكل التالي:

[٢٧] سعيد محمود الهلباوي، تهامي النشار، المحاسبة الإدارية المتقدمة: مدخل إدارة التكلفة، بدون مكان نشر، ٢٠١٣.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل رقم (١): علاقات السبب بالنتيجة بين منظورات بطاقة القياس المتوازن



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويمثل السابق الخريطة الاستراتيجية (Strategy Map) والتي تصف مسار الاستراتيجية، فهي تبين أهداف العمليات الداخلية – والمتمثلة في خلق القيمة للعملاء – ومن ثم تنعكس على تحقيق القيمة للمساهمين، وتساهم في تحديد القدر المرغوب من مكونات رأس المال الفكري واللازم لتحقيق تلك الأهداف، وبطاقة الأداء المتوازن للقياس تترجم أهداف خريطة الاستراتيجية لمجموعة من المقاييس والمستهدفات، ولا تتحقق تلك الأهداف والمستهدفات من تلقاء نفسها، فالمنشأة تقوم بتنفيذ مجموعة من برامج التنفيذ (المبادرات) بفرض تحقيق المستهدف لكل مقياس، من خلال توفير المستلزمات من الموارد البشرية والمادية لكل مبادرة، وبالتالي فإدارة تنفيذ الاستراتيجية تتم من خلال تنفيذ تلك المبادرات.

وبالتالي فالبرامج التنفيذية والتي تتولى تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات، يجب أن تتسق مع أهداف المنشأة الاستراتيجية، والنظر لتلك المبادرات كمجموعة متناسقة من الاستثمارات بدلا من النظر لكل مبادرة كمشروع مستقل[٢٨].

- **الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

١- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي، الأمس واليوم والغد.

٢- **البعد الاستراتيجي:** تهتم بربط التحكم التشغيلي قصير المى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

٣- **البعد البيئي:** حيث تهتم بكل من الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

[28] R. Kaplan, and D. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Strategic Finance, March ٢004, pp. 27- 35.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، فلا تعتمد بطاقة قياس الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل أنها أيضاً تؤكد على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة، وذلك لمقابلة أهدافها المالية. (٢٤٠، ٢٤١)

- **أهمية الاعتماد على بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

إن القياس المتوازن للأداء يزود المديرين بالأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، ويقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحقيقها، وهذا يتم بترجمة الاستراتيجية إلى مجموعة من مقاييس الأداء، ويركز القياس المتوازن للأداء على تحقيق الأهداف المالية، كما يتضمن العناصر التي تقوم بتحفيز هذا الأداء حتى تتحقق تلك الأهداف، حيث تقوم فكرة القياس المتوازن للأداء عن طريق ربطه بطريقة تحويل أو ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعال.

والفكرة الأساسية هي التركيز على جميع المجالات التي تهم المنظمة، لتجنب التركيز على الناحية المالية فقط، والخطوة الثانية هي محاولة الوصول إلى المقاييس المناسبة التي يمكن استخدامها للقياس في حالة وصول الشركة إلى الأهداف المرجو تحقيقها، ولذا يجب أن تطبق بطاقات القياس المتوازن بشكل دوري (مرة كل سنة إلى مرة كل اثنان أو ثلاث سنوات)، مما يقلل من العبء على الموظفين، وتشجع جهود التحسين المستمرة، وبذلك تمكن بطاقة قياس الأداء المتوازن من تتبع النتائج المالية، وفي نفس الوقت تراقب التطوير في بناء الأصول غير الملموسة المطلوبة لتحقيق النمو في المستقبل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهكذا تبدو أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال استقراء النقاط التالية:

١- تترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس.

٢- تعتبر نظاماً إدارياً يحفز على التغيير في المجالات الحرجة كالمنتجات والأجزاء والعملاء وتطوير وتنمية الأسواق.

٣- تساعد الشركات على تعديل استراتيجياتها، بحيث يصبح كسب الخبرة والتعلم حقيقة معاشه داخل المنظمة.

٤- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.

٥- تحقق من خلال المعلومات للأبعاد الأربعة توازن بين المقاييس الداخلية والخارجية.

٦- تربط المستويات الدنيا للأهداف والأدوار والعمليات، بالمستويات العليا للمنظمة.

٧- تضمن ترابط السبب والنتيجة، وتعزيز أثر أي متغير في عنصر واحد في النظام على تغييرات مسبقة في أماكن أخرى.

٨- تعد توضيحاً وتجديداً للاستراتيجية بشكل مستمر.

٩- تسهم في نشر الاستراتيجية بكافة أنحاء المنظمة.

١٠- تجمع وحدات وأهداف الأفراد بالاستراتيجية.

١١- تربط الأهداف الاستراتيجية بالميزانيات السنوية.

١٢- تساعد في تحديد وتنسيق المبادرات الاستراتيجية.

١٣- تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء لمعرفة إمكانية تحسين الاستراتيجية مستقبلاً.

١٤- بيان الرؤية والاستراتيجية ووضعهما في بؤرة الاهتمام، وليس المجالات المالية فقط.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١٥- التأكيد على التغذية المرتدة الاستراتيجية على أسس كمية ورقمية واضحة.

١٦- تربط بين مقاييس الأداء والنجاح الاستراتيجي.

١٧- تؤكد أهمية كل المستفيدين، وليس فقط المستثمرين.

١٨- تدرك الحاجة لبعض الإجراءات التي تنظر إلى كيفية إتمام النجاح المستقبلي للمنظمة ككل[٢٩].

- **الاعتبارات التي اهتمت بها بطاقة قياس الأداء المتوازن:**

إن فكرة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنشأة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

٤- **البعد الزمني:** تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي، الأمس واليوم والغد.

٥- **البعد الاستراتيجي:** تهتم بربط التحكم التشغيلي قصير المى برؤية واستراتيجية المنشأة طويلة المدى.

٦- **البعد البيئي:** حيث تهتم بكل من الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، فلا تعتمد بطاقة قياس الأداء المتوازن على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل أنها أيضاً تؤكد على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة، وذلك لمقابلة أهدافها المالية[٣٠].

- **قياس وتقويم رأس المال الفكري بواسطة بطاقة الأداء المتوازن:**

إن كل منظمة لابد ان تعمل من أجل قياس وتقييم أصولها المعرفية ورأسمالها الفكري بالاعتماد على خصوصية أعمالها ومدخلاتها وعملياتها ونتائجها، حيث لم يعد استخدام

[٢٩] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص. ص ٢٤٣، ٢٤٥.
[٣٠] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص. ص ٢٤٠، ٢٤١.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المؤشرات المالية فقط كافياً لقياس الأداء الكلي للمنظمة، بل تعتمد على المؤشرات الأربعة التي اقترحها كل من (Kaplan & Norton)، وربط عملية القياس برؤية المنظمة الاستراتيجية ورأس مالها الفكري[٣١].

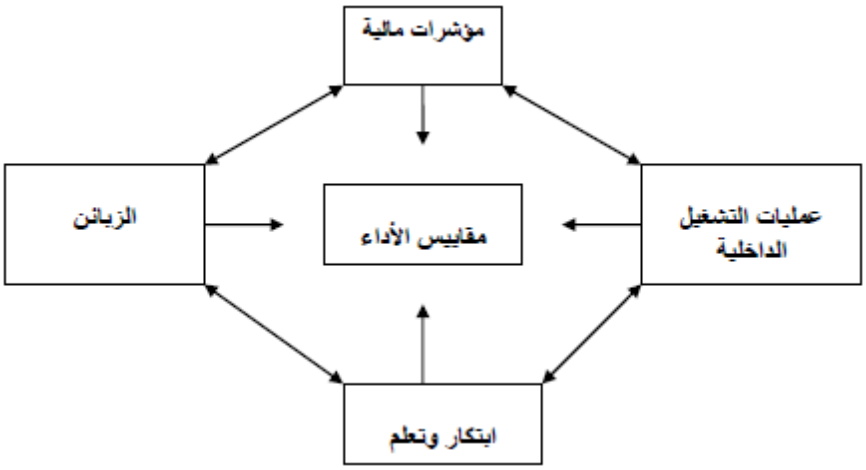
ويقول (Stewart) أن رأس المال الفكري لا يمكن رؤيته أو لمسه، ألا أنه يجعلك غنياً، وعلى الرغم من صعوبة قياسه إلا أن له من الأهمية للحكم على كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له، فضلاً عن أنه يساهم بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة[٣٢].

ونموذج بطاقة الأداء المتوازن هو أحد النماذج المقترحة لتقييم رأس المال الفكري، وهو يقوم على إحداث التوازن بين كل المقاييس المالية وغير المالية للأداء، الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية، المقاييس الخارجية للعملاء، المقاييس الداخلية للعمليات، والأصول المادية والمعنوية[٣٣].

واستخدام هذا النموذج يجب أن يحظى بدعم الإدارة العليا كأداة مساندة في البدء، ليتم تطوير مستويات استخدامها في المراحل اللاحقة[٣٤]، ويمكن توضيح النموذج الشكل التالي:

[٣١] نجم عبود نجم، الإدارة اللاملوموسيات، عمان: الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ١٣٤.
[٣٢] جاد الرب، ٢٠١٠، ص ٣١٣
[٣٣] جاد الرب، ٢٠١٠، ص ٣١٧.
[٣٤] نجم، ٢٠١٠، ص ١٣٤.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com



المصدر: سيد محمد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، دار الكتب المصرية، ٢٠١٠، ص ٣١٨.

ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

١- يعتمد الشكل على ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتعلق بأربعة محاور: المحور المالي، محور العملاء، محور عمليات التشغيل، ومحور التعلم والابتكار وهناك علاقة سببية بينهما.

٢- إن نجاح المنظمة وتميزها يتوقف على العناصر الأربعة التي حددها النموذج مجتمعة، حيث الجانب المالي يعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يراها المساهمين فيها، أما جانب العملاء فيعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يراها السوق فيها، أما عمليات التشغيل الداخلية فتحدد الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لإرضاء المساهمين والعملاء، وأخيراً التعلم والابتكار الذي يعكس ما تحتاجه المنظمة من تطوير وتحديث لتحقيق الفاعلية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فبطاقة الأداء المتوازن تعد من أفضل النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري والأداء الكلي لأنه يتسم بالشمول، حيث يأخذ في الاعتبار مجموعة كبيرة من المتغيرات، ويركز على العلاقة والترابط والتكامل بينهما[٣٥].

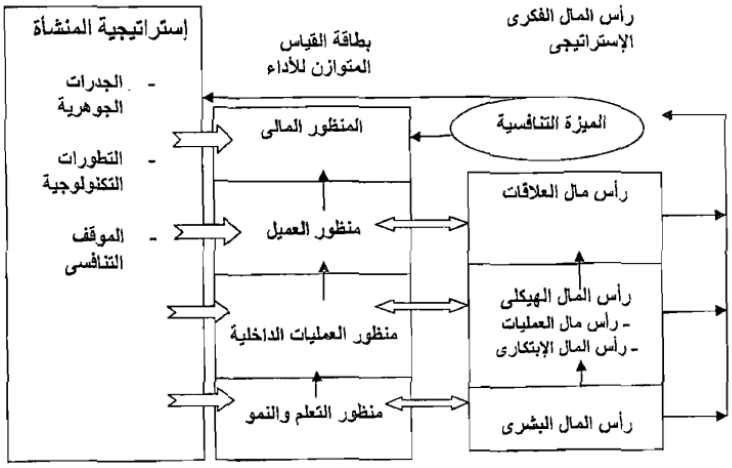
- **مدى ملائمة بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم رأس المال الفكري:**

تكاد تتطابق مكونات رأس المال الفكري مع منظورات بطاقة القياس المتوازن للأداء باستثناء المنظور المالي، فرأس المال البشري يقابل منظور التعليم والنمو كما أن رأس المال الهيكلي بشقيه رأس المال الابتكار، رأس مال العمليات يقابل منظور العمليات الداخلية كما رأس مال العلاقات ومن أهمها العلاقات مع العملاء يقابل منظور العميل، ويتمثل الناتج من الاستثمار بالقدر المرغوب في مكونات رأس المال الفكري في ضوء الاحتياجات الاستراتيجية للمنشأة والتكامل فيما بينها في تدعيم الميزة التنافسية للمنشأة والتي تنعكس في تحسين مؤشرات الأداء بالمنظور المالي، ويمكن بيان تلك العلاقة من خلال الشكل التالي.

[٣٥] جاد الرب، ٢٠١٠، ص ٣١٩.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شكل رقم (٢) يوضح العلاقة فيما بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ومكونات رأس المال الفكري



يتضح من الشكل رقم (٢) أن تحديد الاستراتيجية التي تتبناها المنشأة يتوقف على موقفها التنافسي والتطورات التكنولوجية وما تمتلكه من جدرات جوهرية ويلي ذلك ترجمة تلك الاستراتيجية لمجموعة من المقاييس المستهدفة بكل منظورات بطاقة القياس المتوازن الأربعة وبتحديد الفرق بين مؤشرات الأداء المستهدفة ومؤشرات الأداء الفعلية تظهر الفجوة في مكونات رأس المال الفكري والتي توجه نظر إدارة المنشأة نحو مبادرات التحسين المستهدفة في كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي رأس مال العمليات، رأس المال الابتكار مما ينعكس على تدعيم رأس مال العلاقات وتحسين مؤشرات الأداء بكل من منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء ومن ثم تحسين الميزة التنافسية للمنشأة والتي تصب في النهاية في تدعيم المركز المالي للمنشأة كما أن التحسين في مؤشرات تدعيم الميزة التنافسية يؤثر على الجوانب الاستراتيجية التي تتبعها المنشأة في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بشكل مستمر في ضوء المتغيرات بكل من البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فمن منظور رأس المال الفكري تأتي تنافسية المنشأة من داخلها من خلال التطوير المستمر للقدرات التأهيلية للموارد التي تضيف قيمة للعميل وتتسم بالندرة ويصعب تقليدها ويمكن استغلالها بشكل جيد من جانب المنشأة لتحقيق مستوى تنافسي معين في ضوء مدخل نظرية المنشأة على أساس الموارد بينما من منظور بطاقة القياس المتوازن للأداء فإن تنافسية المنشأة تأتي بصفة مبدئية من الخارج، بمعنى أن اهتمام المنشأة ينصب على دعم العلاقات مع العملاء وفهم أدوار المنافسين بالسوق بغرض تحقيق مركز تنافسي متقدم[٣٦].

وبالتالي فتدعيم القدرات التأهيلية يعد مطلب أساسي لتحقيق الميزة التنافسية فالاستراتيجية القائمة على أساس الموارد تلعب دورا مكملا للاستراتيجية المستمدة من السوق وذلك من خلال تحليل عناصر القوةStrengths والضعف Weakness والفرص Opportunities والتهديدات Threats (SWOT) فالاستراتيجية القائمة على أساس السوق تدعم التحليل المرتبط بالفرص والتهديدات بينما النظرية القائمة على أساس الموارد(مكونات رأس المال الفكري) تدعم التحليل المرتبط بعناصر القوة والضعف.

ومن ثم يتضح في ضوء ما سبق أن المنشأة التي تطبق بطاقة القياس المتوازن للأداء يمكنها إدارة عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي (العمليات / الابتكار)، رأس مال العلاقات) بشكل أكثر كفاءة من خلال تحديد الخليط المتوازن من تلك العناصر والذي يراعي متطلبات تحقيق استراتيجية المنشأة، بما يساهم في تحسين مؤشرات الميزة التنافسية للمنشأة[٣٧].

[٣٦] جودة عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية "المجلة العلمية للتجارة والتمويل "كلية التجارة-جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠١٠، ص. ص ١ - ٦٦.

[37] S. Revard, L. Raymond, and D. Verreault, Resource-Based View and Competitive Strategy: An Integrating Model of the Contribution of IT to Firm Performance, The Journal 1 of Strategic Information Systems, Vol. 15, No. 1, 2006, pp. 29-50.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **تصميم استمارة الاستقصاء:**

تم تصميم استمارة الاستقصاء بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتضمنت القائمة (٣٥) فقرة، صيغت على مقياس (Likert) الخماسي، والذي يصف مستوى الاستجابة المتوقعة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس، إذ أعطت خمس خيارات هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، على التوالي كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (١): المقياس المعتمد في الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

وتكونت قائمة الاستقصاء من ثلاثة أقسام، الأول يتمثل في البيانات الشخصية المتعلقة بالسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (النوع، العمر، المؤهل الدراسي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة)، أما القسم الثاني فقد تضمن (١٥) فقرة تركزت على عناصر رأس المال الفكري، أما بطاقة الأداء المتوازن فقد جاءت بالقسم الثالث واحتوت على (٢٠) فقرة.

- **قياس الثبات والمصداقية:**

تم التحقق من ثبات الاستقصاء من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من توفر الاتساق في أداء أفراد العينة، وذلك كما هو مبين بالجدل التالي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (٢): نتائج اختبار صدق وثبات مقياس الدراسة

م	متغيرات الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	نسبة صدق وثبات المقياس
١	رأس المال الفكري	٠,٨٤٤	%٨٤,٤
٢	الأداء المتوازن	٠,٩٢١	%٩٢,١

- **أدوات تحليل البيانات:**

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPPS 18)، وذلك كما يلي:

١- **المتوسط الحسابي:** لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة.

٢- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مستوى تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.

٣- **معامل الاختلاف:** الذي يبين درجة ثبات الإجابات عن متوسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته، كلما زاد تركز الإجابات في المتوسط الحسابي.

٤- **معامل ألفا كرونباخ:** للتحقق من صدق وثبات الدراسة.

٥- **تحليل الانحدار المتعدد:** للكشف عن ما يفسره تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

- **التحليل الوصفي:**

يعرض هذا الجزء ويناقش نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث، متمثلة في متغيرات رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن، وذلك كما يلي:

١- **الفرض الرئيسي الأول:** توجد إمكانية توفر محاور رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العملاء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال الفكري لمحور رأس المال البشري

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدى البنك موارد بشرية تتمتع بمهارات وخبرات ومعارف متنوعة.	٤,٠٧	٠,٥٨٠
٢	يستقطب البنك موارد بشرية تملك قدرات فكرية متميزة.	٣,٨٤	٠,٦٠١
٣	يقوم البنك بتنمية رأس ماله البشري من خلال التدريب والتطوير.	٣,٨٥	٠,٨٧٨
٤	يشجع البنك العاملين الذين يقدمون أفكار متميزة.	٣,٧٨	٠,٨٥٠
٥	يسعى البنك إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم لتقديم أعمال إبداعية ومبتكرة.	٣,٦٧	٠,٨٢٦
المتوسط العام		**٣,٨٤**	**٠,٧٤٧**

وقد أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٨٤) وبانحراف معياري عام قدره (٠,٧٤٧)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني بأن رأس المال البشري يعد واضحاً وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، ويرجع ذلك لارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة لامتلاكهم رؤية واضحة حول هذا المتغير. فقد حصلت الفقرات (من ١ إلى ٥) على مراتب مختلفة، إذ بلغت الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات أعلاه (٤,٠٧، ٣,٨٤، ٣,٨٥، ٣,٧٨، و٢,٦٧) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (٠,٥٨٠، ٠,٦٠١، ٠,٨٧٨، ٠,٨٥٠،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

و٠,٨٢٦) على التوالي، مما يدل على أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول هذه الفقرات.

جدول رقم (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال الفكري لمحور رأس المال الهيكلي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يعتمد البنك على هيكل تنظيمي قادر على تعزيز أداء العاملين بشكل مستمر.	٣,٨٢	٠,٧٧٧
٢	يمتلك البنك أحدث التقنيات المعلوماتية.	٣,٩٣	٠,٧٨٠
٣	لدى البنك نظم معلومات في كل قسم ووحدة إدارية.	٤,١٣	٠,٧٢٦
٤	يمتلك البنك كادر علمي متخصص في مجال أنظمة المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات.	٣,٨٣	٠,٨٦٠
٥	تتصف أنظمة المعلومات في البنك بالحداثة وتقديم المعلومات بالوقت المناسب.	٣,٦٧	٠,٧٠٧
المتوسط العام		**٣,٨٧**	**٠,٧٧٠**

أظهرت النتائج الواردة بالجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ (٣,٨٧)، وبانحراف معياري عام قدره (٠,٧٧٠)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني بأن رأس المال الهيكلي يعد واضحاً وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، وهذا يرجع إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة لامتلاكهم رؤية واضحة حول هذا المتغير.

إذ حصلت الفقرات (من ١ إلى ٥) على مراتب مختلفة، إذ بلغت الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات أعلاه (٣,٨٢، ٣,٩٣، ٤,١٣، ٣,٨٣، و٣,٦٧) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (٠,٧٧٧، ٠,٧٨٠، ٠,٧٢٦، ٠,٨٦٠، و٠,٧٠٧) على التوالي، مما يدل على أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول هذه الفقرات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال الفكري لمحور رأس المال العملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدينا عملاء دائمين لهم ثقة عالية بخدماتنا.	٣,٨٣	٠,٦١٤
٢	لنا علاقات قوية مع الموردين.	٣,٨٢	٠,٦٨٤
٣	يسعى البنك إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها الداخليين والخارجيين.	٣,٩٦	٠,٧٥٥
٤	لدى البنك مصادر خارجية تقدم قيمة مضافة لديه جراء علاقاتها المتميزة.	٣,٥٦	٠,٧٥٥
٥	يوجد اهتمام بالعناصر المتميزة في البنك، كونهم يمثلون رأس المال الفكري.	٣,٨٤	٠,٨٢٤
المتوسط العام		**٣,٨٠**	**٠,٧٢٢**

وأظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٣,٨٠) بانحراف معياري عام قدره (٠,٧٧٢)، وهو أكبر من المتوسط الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني بأن رأس المال العملاء يعد واضحاً لوجهة نظر أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة لامتلاكهم رؤية واضحة حول هذا المتغير.

إذ حصلت الفقرات من (١ إلى ٥) على مراتب مختلفة، إذ بلغت الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات أعلاه (٣,٨٣، ٣,٨٢، ٣,٩٦، ٣,٥٦، و٣,٨٤) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (٠,٦١٤، ٠,٦٨٤، ٠,٧٣٧، ٠,٧٥٥، و٠,٨٢٤) على التوالي، مما يدل على أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول هذه الفقرات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وللتحقق من التجانس النسبي لكل فقرة من محاور رأس المال الفكري من وجهة نظر العاملين في البنوك محل الدراسة، تم استخدام معامل الاختلاف (C.V.) لغرض معرفة الترتيب النسبي للتجانس كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٦): الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكري الفرعية

م	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب النسبي
١	رأس المال البشري	٣,٨٤	٠,٧٤٧	%١٩,٤٥	الثاني
٢	رأس المال الهيكلي	٣,٨٧	٠,٧٧٠	%١٩,٩٠	الثالث
٣	رأس المال العملاء	٣,٨٠	٠,٧٢٢	%١٩,٠٠	الأول

يتضح من الجدول السابق أن محور رأس المال العملاء جاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمعامل اختلاف (١٩%)، وجاءت المحاور الأخرى متسلسلة بالأهمية (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي) بمعامل اختلاف (١٩,٤٥%، و١٩,٩٠%) على الترتيب، ليحتلوا المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.

٢- **الفرض الرئيسي الثاني:** توجد إمكانية توفر محاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحو المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

جدول رقم (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبطاقة الأداء المتوازن للمحور المالي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يسعى البنك إلى نمو مبيعاته.	٤,٨١	٠,٦١٤
٢	يسعى البنك إلى زيادة حصته السوقية.	٣,٩٧	٠,٦٢١
٣	يسعى البنك إلى زيادة أرباحه التشغيلية.	٤,٠٢	٠,٧٥٣
٤	يسعى البنك إلى التوازن بين التكلفة والعائد.	٤,٠٠	٠,٦٤٠
٥	يسعى البنك إلى تحقيق أفضل عائد بأقل مستوى من المخاطرة	٣,٩٨	٠,٧٢٣
المتوسط العام		٤,٠٣	٠,٦٧٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام بلغ (٤,٠٣)، وبانحراف معياري عام قدره (٠,٦٧٠)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني أن المحور المالي يعد واضحاً بشكل كبير وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة الدراسة، وأن لديهم رؤية واضحة لدرجة كبيرة حول المنظور المالي.

وقد حصلت الفقرات (من ١ إلى ٥) على رتب مختلفة، إذ بلغت الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للفقرات أعلاه (٤,١٨، ٣,٩٧، ٤,٠٢، ٤,٠٠، و٣,٩٨) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (٠,٦١٤، ٠,٦٢١، ٠,٧٥٣، ٠,٦٤٠، و٠,٧٢٣) على التوالي، ويدل ذلك غلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول هذه الفقرات.

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبطاقة الأداء المتوازن لمحور العملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يحرص البنك على تحقيق الدقة في عملياته الداخلية.	٣,٨٧	٠,٧٥٧
٢	يقدم البنك لعملائه خدمات عالية الجودة.	٤,١٣	٠,٦٦١
٣	يأخذ البنك بعين الاعتبار حدود السوق المستهدف والمنافسة مع الآخرين.	٣,٩١	٠,٥١٤
٤	يسعى البنك إلى الاحتفاظ بولاء العملاء له، من خلال الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.	٣,٨٤	٠,٧٦٧
٥	يسعى البنك إلى تحسين خدماته المقدمة بشكل مستمر.	٣,٩٦	٠,٧٠٦
المتوسط العام		٣,٩٤٢	٠,٦٨١

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمحور العملاء، إذ بلغ (٣,٩٤٢) وبانحراف معياري عام قدره (٠,٦٨١)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني بأن محور العملاء يعد واضحاً

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبشكل كبير وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة إلى أن لديهم رؤية واضحة بدرجة كبيرة حول محور العملاء. وقد حصلت الفقرات (من ١ إلى ٥) من هذا المحور على نسب متفاوتة، إذ بلغت أوساطها الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (٣,٨٧، ٤,١٣، ٣,٩١، ٣,٨٤، و٣,٩٦) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (٠,٧٥٧، ٠,٦٦١، ٠,٥١٤، ٠,٧٦٧، و٠,٧٠٦) على التوالي، وهذا يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول هذه الفقرات.

جدول رقم (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبطاقة الأداء المتوازن لمحور العمليات الداخلية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	يقوم البنك بإحداث التوازن بين تحسين مستوى الجودة ومقدار التكلفة.	٤,٠٠	٠,٥٢٢
٢	لدى البنك خطط لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	٣,٩٨	٠,٦٥٧
٣	يسعى البنك إلى تقديم الخدمات في الوقت المحدد.	٣,٨٢	٠,٦٥٠
٤	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز الأعمال.	٣,٤٢	٠,٩٤١
٥	يتم الأخذ بآراء العاملين من أجل تطوير خطط العمل.	٣,٧٨	٠,٧٠٤
المتوسط العام		٣,٨٠	٠,٦٩٤

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمحور العمليات الداخلية، إذ بلغ (٣,٨٠)، وبانحراف معياري عام قدره (٠,٦٩٤)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، وهذا يعني بأن محور العمليات الداخلية يعد واضحاً وبشكل كبير وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة المبحوثة، ويرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة أن لديهم رؤية واضحة وبدرجة كبيرة حول هذا المحور.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وقد حصلت الفقرات (من ١ إلى ٥) من هذا المحور على نسب متفاوتة، إذ بلغت أوساطها الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (٤,٠٠، ٣,٩٨، ٣,٨٢، ٣,٤٢، و٣,٧٨) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (٠,٥٢٢، ٠,٦٥٧، ٠,٦٥٠، ٠,٩٤١، ٠,٧٠٤) على التوالي، وهذا يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول هذه الفقرات.

جدول رقم (٩): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبطاقة الأداء المتوازن للمحور التعليم والنمو

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أجرى البنك تعديلات على أساليب العمليات الوظيفية الداخلية.	٤,٠٤	٠,٥٦٢
٢	يجري البنك تغييرات في نظم المعلومات والحاسب الآلي.	٣,٨٠	٠,٦٩٤
٣	يحرص البنك على تطوير قدرات العاملين.	٣,٨٤	٠,٧٦٧
٤	يقدم البنك محفزات للراغبين في التدريب والتعلم.	٣,٧٨	٠,٨٢٣
٥	لدى البنك عدد من العاملين الذين يمتلكون القدرة على تحديث وتطوير الخدمات الحالية وبشكل دوري.	٣,٨٩	٠,٦٤٧
المتوسط العام		**٣,٨٧**	**٠,٦٩٨**

أظهرت النتائج الواردة في الجدول السابق ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمحور التعلم والنمو، إذ بلغ (٣,٨٧) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣)، بانحراف معياري عام قدره (٠,٧٩٨)، وهذا يدل على أن محور التعلم والنمو يعد واضحاً وبشكل كبير وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة المبحوثة، وهذا يرجع إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة بأن لديهم رؤية واضحة وبدرجة كبيرة حول هذا المحور.

وقد حصلت الفقرات (من ١ إلى ٥) من هذا المحور على نسب متفاوتة، إذ بلغت أوساطها الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (٤,٠٤، ٣,٨٠، ٣,٨٤، ٣,٨٧، و٣,٨٩) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (٠,٥٦٢، ٠,٦٩٤، ٠,٧٦٧،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٠,٨٢٣، و٠,٦٤٧) على التوالي، وهذا يعني أن استجابات أفراد عينة الدراسة كانت إيجابية حول هذه الفقرات.

وللتحقق من التجانس النسبي لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر العاملين في البنوك محل الدراسة، فتم استخدام معامل الاختلاف (C.V) لغرض معرفة الترتيب النسبي للتجانس، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (١٠): الأهمية النسبية لمحاور بطاقة الأداء المتوازن

م	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب النسبي
١	**المحور المالي**	٤,٠٣	٠,٦٧٠	%١٦,٦٣	الأول
٢	**محور العملاء**	٣,٩٤	٠,٦٨١	%١٧,٢٨	الثاني
٣	**محور العمليات الداخلية**	٣,٨٠	٠,٦٩٤	%١٨,٢٦	الرابع
٤	**محور التعليم والنمو**	٣,٨٧	٠,٦٩٨	١٨,٠٤	الثالث

جاء المحور المالي بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، بمعامل اختلاف (١٦,٦٣%)، وجاءت المحاور الأخرى متسلسلة بالأهمية (العملاء، التعلم والنمو، والعمليات الداخلية) على الترتيب بمعامل اختلاف (١٧,٢٨%، ١٨,٠٤%، و١٨,٢٦%) لتحتل المراتب الثانية والثالثة والرابعة على الترتيب.

- **اختبارات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:**

٣- **الفرض الرئيسي الثالث:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العملاء)، وبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو):

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (١١): علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن

المتغيرات		بطاقة الأداء المتوازن (التابع)			
		المحور المالي	محور العملاء	محور العمليات الداخلية	محور التعلم والنمو
رأس المال الفكري (المستقل)	رأس المال البشري	٠,٤٣٨ (**)	٠,٣٣٦ (**)	٠,٣٨٩ (**)	٠,٣٩٥ (**)
	رأس المال الهيكلي	٠,٥١٥ (**)	٠,٣٨٨ (**)	٠,٥٧٥ (**)	٠,٥٣٢ (**)
	رأس المال العملاء	٠,٥٨٨ (**)	٠,٥٤٠ (**)	٠,٦١٠ (**)	٠,٧٥٠ (**)

* توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١)

* توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين جميع المتغيرات الواردة بالدراسة، وكانت أقوى العلاقات بين رأس المال العملاء ومحور التعلم والنمو، عند مستوى معنوية (٠,٠١) بلغ (٠,٧٥٠)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، وحصل المتغيرين (رأس المال البشري ومحور العملاء) على أقل علاقة ارتباط، كان (٠,٣٣٦) عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين.

٤- **الفرض الرئيسي الرابع:** يوجد تأثير معنوي بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العملاء)، وبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو).

تم اختبار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار والاستعانة بتحليل (ANOVA) لقياس تأثير المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (المحور المالي)، وحساب معنوية النموذج.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

جدول رقم (١٢): ANOVA لقياس تأثير رأس المال الفكري على المحور المالي

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	121.918	3	40.639	9.934	0.000
Residual	167.726	41	4.091		
Total	289.644	44			

من خلال الجدول السابق لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (المحور المالي)، كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية بدلالتها الإحصائية، وهذا يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية معنوية.

جدول رقم (١٣): ANOVA لقياس تأثير رأس المال الفكري على المحور العملاء

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	94.100	3	٣١.٣٦٧	٦.٤٢٣	0.001
Residual	200.212	41	4.٨٨٣		
Total	٢٩٤.٣١١	44			

من خلال الجدول السابق لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (محور العملاء)، كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية بدلالتها الإحصائية، وهذا يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية معنوية.

جدول رقم (١٤): ANOVA لقياس تأثير رأس المال الفكري على محور العمليات الداخلية

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	86.523	3	28.841	11.983	0.000
Residual	98.677	41	2.407		
Total	185.200	44			

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من خلال الجدول السابق لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (محور العمليات الداخلية)، كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية بدلالتها الإحصائية، وهذا يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية معنوية.

جدول رقم (١٥): ANOVA لقياس تأثير رأس المال الفكري على محور التعلم والنمو

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	125.974	3	41.991	20.034	0.00٠
Residual	125.974	41	٢.٠٩٦		
Total	٢١١.٩١١	44			

من خلال الجدول السابق لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (محور التعلم والنمو)، كانت قيمة (F) المحسوبة معنوية بدلالتها الإحصائية، وهذا يعني أن النموذج ذو دلالة إحصائية معنوية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **النتائج:**

١- تباينت استجابة عينة الدراسة لمحوريّ رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن، على الرغم من أن الاتجاه العام كان إيجابياً في البنوك محل الدراسة.

٢- تتلاءم عمليات البنوك مع متغيرات رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن، وهذا يعني إرتاع درجة الوعي والفهم لدى العاملين لتطبيق هذه المتغيرات في البنوك محل الدراسة.

٣- بالنسبة لمحور رأس المال الفكري، فقد جاء محور رأس المال العملاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، ثم تلته المحاور الأخرى متسلسلة بالأهمية (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي) لتحتل المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.

٤- أما بالنسبة لمحور بطاقة الأداء المتوازن، فقد حصد المحور المالي المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، فقد جاءت المحاور الأخرى متسلسلة بالأهمية (العملاء، التعلم والنمو، والعمليات الداخلية) لتحتل المرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي.

٥- كان لأبعاد رأس المال الفكري مع محاور بطاقة الأداء المتوازن في البنوك محل الدراسة ترابطات دالة إحصائياً ذات علاقات طردية ومعنوية بين جميع المتغيرات، كان أكثرها وضوحاً علاقتيّ (رأس المال العملاء – محور التعلم والنمو)، وحصل المتغيرين (رأس المال البشري – محور العملاء) على أقل علاقة ارتباط.

٦- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد رأس المال الفكري تأثير معنوي في بطاقة الأداء المتوازن في البنوك محل الدراسة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **التوصيات:**

١- حث إدارات البنوك محل الدراسة على التركيز على دور الإدارة العليا في إنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، من خلال توفير الأساليب العملية والعلمية التي من شأنها أن تدعم نظام مراقبة الأداء الداخلي في البنوك.

٢- على إدارة البنوك أن تعلم أن عناصر رأس المال الفكري تقوم على العلم والتعلم والتدريب وتراكم المعرفة وإتقان استخدام تكنولوجيا المعلومات والقدرات الفردية والعقلية والمهارات.

٣- إن رأس المال البشري يعتبر من أكثر المكونات تأثيراً في خلق القيمة، وأكثرها تمازجاً مع المكونات الأخرى.

٤- إن اهتمام الإدارة العليا في البنوك على المحور المالي جعلها لا تركز بما ينبغي على المحاور الأخرى، لذلك يجب التركيز على محور العملاء لقياس الأداء، والذي يؤدي إلى نتائج مرتفعة في إنجاز العمليات التي تلبي حاجات العملاء ورغباتهم.

٥- تعد البنوك عامة بحاجة إلى أدوات حديثة لقياس أدائها، ومن أفضل المقاييس التي توظفها في هذا المجال هو بطاقة الأداء المتوازن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة استقصاء موجهة إلى الإداريين ببنك CIB

السادة الأفاضل:

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث/ شريف محمد يوسف بعمل بحث ميداني بعنوان: "**قياس رأس المال الفكري باستخدام بطاقة القياس المتوازن وأثر ذلك على أداء المنظمات، بالتطبيق على البنوك التجارية في مصر**"، ويرغب الباحث في تعبئة هذه القائمة حتى يتم الاستفادة من تحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج البحث.

ويتعهد الباحث لسيادتكم بأن تظل هذه البيانات في سرية تامة تخدم فقط أغراض البحث العلمي، واستعداد الباحث إخطار سيادتكم بالنتائج حتى يتم الاستفادة من البحث.

ولسيادتكم جزيل الشكر والاحترام،،،

الباحث

د/ شريف محمد يوسف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **البيانات الشخصية والوظيفية:**

١- النوع:

أ- ذكر ( ) ب- أنثى ( )

٢- العمر:

أ- أقل من ٢٥ سنة( ) ب- من ٢٥ – أقل من ٣٥ سنة( )

ج- من ٣٥ – أقل من ٤٥ سنة ( ) د- ٤٥ سنة فأكثر ( )

٣- المؤهل الدراسي:

أ- ثانوية عامة أو ما يعادلها( ) ب- تعليم متوسط ( )

ج- تعليم جامعي ( ) د- دراسات عليا ( )

٤- الموقع الوظيفي:

أ- موظف ( ) ب- إداري ( )

ج- مدير إدارة ( ) د- مدير عام ( )

٥- سنوات الخدمة:

أ- أقل من ٣ سنوات ( ) ب- من ٣ – أقل من ١٠ سنوات ( )

ج- من ١٠ – أقل من ٢٠ سنة( ) د- ٢٠ سنة فأكثر ( )

- **مجموعة العناصر التالية تعمل على قياس رأس المال الفكري ومحاور الأداء المتوازن ببنك الـ CIB، حدد إلى أي درجة تتوافر هذه العناصر في هذه المحاور والمتغيرات؟**
- **برجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة:**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
١	لدى البنك موارد بشرية تتمتع بمهارات وخبرات ومعارف متنوعة.					
٢	يستقطب البنك موارد بشرية تملك قدرات فكرية متميزة.					
٣	يقوم البنك بتنمية رأس ماله البشري من خلال التدريب والتطوير.					
٤	يشجع البنك العاملين الذين يقدمون أفكار متميزة.					
٥	يسعى البنك إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم لتقديم أعمال إبداعية ومبتكرة.					
٦	يعتمد البنك على هيكل تنظيمي قادر على تعزيز أداء العاملين بشكل مستمر.					
٧	يمتلك البنك أحدث التقنيات المعلوماتية.					
٨	لدى البنك نظم معلومات في كل قسم ووحدة إدارية.					
٩	يمتلك البنك كادر علمي متخصص في مجال أنظمة المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات.					
١٠	تتصف أنظمة المعلومات في البنك بالحداثة وتقديم المعلومات بالوقت المناسب.					
١١	لدينا عملاء دائمين لهم ثقة عالية بخدماتنا.					
١٢	لنا علاقات قوية مع الموردين.					
١٣	يسعى البنك إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها الداخليين والخارجيين.					
١٤	لدى البنك مصادر خارجية تقدم قيمة مضافة لديه جراء علاقاتها المتميزة.					
١٥	يوجد اهتمام بالعناصر المتميزة في البنك، كونهم يمثلون رأس المال الفكري.					
١٦	يسعى البنك إلى نمو مبيعاته.					
١٧	يسعى البنك إلى زيادة حصته السوقية.					
١٨	يسعى البنك إلى زيادة أرباحه التشغيلية.					
١٩	يسعى البنك إلى التوازن بين التكلفة والعائد.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
٢٠	يسعى البنك إلى تحقيق أفضل عائد بأقل مستوى من المخاطرة					
٢١	يحرص البنك على تحقيق الدقة في عملياته الداخلية.					
٢٢	يقدم البنك لعملائه خدمات عالية الجودة.					
٢٣	يأخذ البنك بعين الاعتبار حدود السوق المستهدف والمنافسة مع الآخرين.					
٢٤	يسعى البنك إلى الاحتفاظ بولاء العملاء له، من خلال الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.					
٢٥	يسعى البنك إلى تحسين خدماته المقدمة بشكل مستمر.					
٢٦	يقوم البنك بإحداث التوازن بين تحسين مستوى الجودة ومقدار التكلفة.					
٢٧	لدى البنك خطط لتحسين جودة الخدمات المقدمة.					
٢٨	يسعى البنك إلى تقديم الخدمات في الوقت المحدد.					
٢٩	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز الأعمال.					
٣٠	يتم الأخذ بآراء العاملين من أجل تطوير خطط العمل.					
٣١	أجرى البنك تعديلات على أساليب العمليات الوظيفية الداخلية.					
٣٢	يجري البنك تغييرات في نظم المعلومات والحاسب الآلي.					
٣٣	يحرص البنك على تطوير قدرات العاملين.					
٣٤	يقدم البنك محفزات للراغبين في التدريب والتعلم.					
٣٥	لدى البنك عدد من العاملين الذين يمتلكون القدرة على تحديث وتطوير الخدمات الحالية وبشكل دوري.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المـراجع

١. أحمد رجب عبد الملك، **مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظام تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)**، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد ، ٢٠٠٦، ص. ص. ٨١ – ١٤٧.

٢. أيت مختار عمر، حمدي معمر، **طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة)، ١٣ و١٤ ديسمبر ٢٠١١.

٣. جاد الرب، ٢٠١٠، ص ٣١٧.

٤. جودة عبد الرؤوف زغلول، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية "المجلة العلمية للتجارة والتمويل "كلية التجارة–جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠١٠، ص. ص ١ – ٦٦.

٥. سعيد محمود الهلباوي، تهاني النشار، **المحاسبة الإدارية المتقدمة: مدخل إدارة التكلفة**، بدون مكان نشر، ٢٠١٣.

٦. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي الصالح، **رأس المال الفكري – طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص ٣٢.

٧. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز على عبد المنصف مرزوق، **دراسات إدارية معاصرة**، بدون مكان نشر، ٢٠١٠، ص. ص ٢٣٧، ٢٣٨.

٨. عبد العزيز الشربيني، **قدرة المنشأة على البقاء، أخبار الإدارة**، نشرة فصلية تصدر ع المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد ٢٣، ١٩٩٨، ص ٣١.

٩. عبو عمر، عبو هودة، الملتقى الدولي الخامس حول: **رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة**، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، ٢٠١٢.

١٠. علي السلمي، **إدارة التميز**، القاهرة: دار غريب للنشر، ٢٠٠٢، ص ٢٠٩.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١١. ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، **أثر تطبيق الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (دراسة ميدانية)**، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة العلوم الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد ١٧، العدد ٢، ٢٠٠٩، ص. ص ٧٤١ – ٧٨٨.

١٢. محفوظ أحمد جودة، **تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألومنيوم الأردنية (دراسة تطبيقية)**، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد ١١، العدد الثاني، ٢٠٠٨، ص. ص ٢٧٣ – ٢٩٢.

١٣. محمد عواد الزيات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ٢٢.

١٤. نجم عبود نجم، **الإدارة اللاملوسيات**، عمان: الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ١٣٤.

١٥. نجم عبود نجم، **قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة**، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان، ٢٠٠٤.

16. A. T. Stewart, **Accounting Gets Radical Business**, 2001, p 42.

17. Bontis, N.; Keow,W. and Richardson, S., **Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries**, Journal of Intellectual Capital, Vol. l,No. I, 2000, pp.85- 100.

18. Edvinsson,L and Malone, M.S., **Intellectual Capital**, NewYork, Harper Business,1997, p3.

19. Gannon, C.; Lynch, P. and Harrington, D. **Managing Intellectual Capital for Sustained Competitive Advantage in the Irish Tourism Industry,** Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), 2008.

20. J. Mc Gillicudd, **Case Study: Using The Balanced Scorecard to Move From Management by Expertise to Managing for Results Through Data Balanced**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

21. Kaplan, R. and Norton, D., **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets,** Harvard Business Review, Feb 2004, pp.1-13
22. Karp,T., **Intellectual Capitalism: Is Intellectual Capital The New Wealth of Business Organization**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 4, 2003, pp. 20- 27.
23. Kazan, H.; Pekkanli, B. and Catal, H., **Performance Evaluation in Research and Development, Intellectual Capital and Firm Infrastructure Projects as Intangible Assets**, African Journal of Business Management, Vol. 6, Feb 2012., pp. 126- 133.
24. Kong, E. (2010) ,**Intellectual Capital and External Environment Link in Organizations**, Available at: http:// eprints.usQ.au/6852
25. OECD, 2008
26. **OECD,** The **O**rganization For **E**conomic **C**o-operation and **D**evelopment OECD, **Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospect Programme Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum,**. Paris, 1999.
27. R. Kaplan, and D. Norton, **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**, Strategic Finance, March ٢004, pp. 27- 35.
28. R. Kaplan, and D. Norton, **Using the balanced scorecard as a strategic management system**, Harvard Business Review**,** Jan. /Feb 1996.
29. S. Revard, L. Raymond, and D. Verreault, **Resource-Based View and Competitive Strategy: An Integrating Model of the Contribution of IT to Firm Performance**, The Journal 1 of Strategic Information Systems, Vol. 15, No. 1, 2006, pp. 29-50.
30. **Scorecard Institute**, 2009.
31. Zeghal and Maaloul, 2010

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com