

**أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعظيم الإستفادة من رأس المال
الفكرى لتدعيم الميزة التنافسية في البنوك التجارية:
دراسة نظرية و ميدانية**

إعداد

دكتور/ محمد محمد يس عبد اللطيف

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة- جامعة طنطا

١ - مقدمة:

ترتبط على التغييرات الحديثة بالإقتصاد العالمي، التغييرات التكنولوجية المتلاحقة ، زيادة تطلعات ومتطلبات العملاء، تحول أساس التنافس فيما بين العديد من المنشآت من المنافسة على أساس الموارد المادية والمالية إلى المنافسة على الموارد والأصول الفكرية (Ting and Lean, 2009). ويؤكد ذلك، التزايد الملحوظ في الفجوة فيما بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنشآت فقد ذكر (Lev, 2004) أنه وفقاً لتصنيف Standard and Poor فإن القيمة الدفترية تمثل ٢٠% فقط من القيمة السوقية خلال الفترة فيما بين ١٩٩٧-٢٠٠١ بما يعنى أن القوائم المالية لا تمثل القيمة الحقيقية لتلك المنشآت بسبب الإلتزام بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها. كما أشار العديد من الباحثين إلى أن ذلك الإختلاف فيما بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية يعود للأصول غير الملموسة (Cheng, et al., 2010; Marzo, 2014) وأصبح رأس المال الفكرى Intellectual Capital (IC) يمثل أحد أهم الموارد الإستراتيجية والتي لا يتم التقرير عنه بالقوائم المالية، فقد تبين أن بعض الشركات في مجال الصناعات كثيفة المعرفة Knowledge-Intensive Industries مثل البرمجيات، الصيدلة، والإعلام ف ٨٠% من قيمتها السوقية تعود للإدارة الجيدة لرأسمالها الفكرى، بينما تنخفض تلك النسبة بالصناعات الأخرى منخفضة المعرفة مثل شركات العقارات وشركات التأمين. و يوضح هذا الفرق بين القيمة الدفترية والسوقية أهمية رأس المال الفكرى (Beattie and Smith, 2013). وقد تعددت تصنيفات عناصر ومكونات رأس المال الفكرى، إلا أن أكثرها إنتشاراً يتمثل فى:

- رأس المال البشرى: ويتمثل فى القدرات والكفاءات التى يتمتع بها أفراد المنشأة.
- رأس المال الهيكلى - ينقسم إلى رأس مال العمليات ورأس مال الإبتكار - ويتمثل فى المعرفة التنظيمية بمجالات العمليات والنظم والإجراءات.
- رأس مال العلاقات: ويتمثل فى شبكة العلاقات المميزة للمنشأة مع الأطراف ذات المصلحة وبخاصة العملاء والموردين (Allameh, et al., 2010). ويساهم كل عنصر من تلك العناصر مساهمة جوهرية فى تدعيم المزايا التنافسية التى تمتلكها المنشأة، والتى تساهم فى زيادة ربحية المنشأة بشكل كبير، وأصبح رأس المال الفكرى يمثل رأس المال المستتر Hidden Capital، ويمثل الفرق فيما بين القيمة السوقية والدفترية (Jardon and Matros, 2012). ووفقاً لنظرية المنشأة المستندة للموارد (RBT) Resource-Based Theory والتي تركز على الموارد وكيفية إستغلالها فى سبيل خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية. فمن المفترض أن يتوافر لدى المنشأة قدر من الموارد والقدرات والتي تتسم بإضافة القيمة للعمل، تتمتع بالندرة، صعوبة تقليدها/ توفير بديل لها والتي تستخدم بشكل فعال من جانب إدارة المنشأة. وبالتالي يمكن تحقيق تمايز للمنشأة تتفوق به على منافسيها. ومن ثم فالميزة التنافسية والأداء المتميز يتولد من إقتناء وإستغلال الموارد الإستراتيجية سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة والتي تساهم فى تحقيق الأداء المتميز (Beattie and Smith, 2013; Marzo, 2014).

إلا أن هناك تفوق واضح لمكونات رأس المال الفكرى (IC) على الموارد الملموسة والمادية، فى إبتلاك الميزة التنافسية المستدامة وتحسين مُستويات الأداء (Ahmad and Mushraf, 2011)، ولن

تتحقق تلك الميزة إلا من خلال الإدارة الجيدة والمتميزة للخليط المتوازن من مكونات رأس المال الفكرى،
والذى يتناغم مع إستراتيجية المنشأة التنافسية.

٢- إطار البحث

١-٢. مشكلة البحث

أشارت منظمة التعاون الإقتصادى والتنمية Organization for Economic Cooperation & Development (OECD) إلى أنه فى الوقت الحالى، أصبحت هناك زيادة مضطردة فى توجه الكثير من منشآت الأعمال فى مختلف دول العالم نحو زيادة الإستثمارات فى برامج تدريب وتمية الكوادر البشرية، برامج البحوث والتطوير، دعم العلاقات التفاعلية مع العملاء، تطوير القيم والهيكل التنظيمية، وإنشاء النظم الإدارية والإنتاجية المدعومة بتكنولوجيا المعلومات وهذه الإستثمارات أدت لتزايد قيمة الأصول الفكرية غير الملموسة، وأصبحت منافساً قوياً للأصول الملموسة ويرجع هذا التغير فى هيكل الإستثمار بين الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة لتنامى بيئة الأقتصاد الجديد القائم على أساس المعرفة والتكنولوجيا(OECD, 2008) (زغلول، ٢٠١٠). كما قد يرجع ذلك التزايد المضطرد فى الإستثمار لعناصر ومكونات رأس المال الفكرى بسبب زيادة حدة المنافسة فيما بين منشآت الأعمال على المستوى المحلى والعالمى، وأصبحت تلك المنشآت تنظر لذلك الإستثمار على أنه أهم مسببات خلق القيمة ودعم القدرة التنافسية (Zeghal and Maaloul, 2010).

إلا أن تلك الإستثمارات قد لا تحقق المرجوه منها فى حالة عدم إرتباط تلك الإستثمارات بإستراتيجية المنشأة وعدم التكامل فيما بينها، فقد يتم الإستثمار فى نظم معلومات متطورة لاحتياج إليها المنشأة أو قد لا يكون هناك موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تلك النوعية من النظم. مما قد يؤدى إلى أن تكون تلك الإستثمارات بمثابة موارد مهدرة، وفى ضوء ندرة الموارد المتاحة لمنشآت الأعمال تزايدت الحاجة لأداة رقابية توجه الإستثمارات فى مكونات رأس المال الفكرى بغرض تدعيم الميزة التنافسية ومن ثم تحسين مستويات الأداء فى إطار إستراتيجية المنشأة.

وفى سبيل الإستغلال الرشيد لموارد المنشأة، يهدف البحث للتحقق مما إذا كانت المنشآت التى تطبق فلسفة القياس المتوازن للأداء، يمكنها من خلال مقارنة القيم الفعلية لمؤشرات الأداء بالقيم المستهدفة تحديد مبادرات التحسين المستهدفة فى عناصر رأس المال الفكرى، وبما يتناغم مع إستراتيجية المنشأة التنافسية. ومن ثم إمكانية إدارة رأس المال الفكرى بالشكل الذى يُدعم من قدراتها التنافسية من خلال تعظيم القيمة المقدمة للعميل. وتُعتبر البنوك التجارية من أكثر القطاعات المصرية والتي تعتمد على كثافة رأس المال الفكرى وتطبق بالفعل فلسفة القياس المتوازن للأداء وبخاصة البنوك الكبرى بالقطاعين العام والخاص. وبالتالي فإن مشكلة البحث تتمثل فى الإجابة على تساؤل رئيسى يتمثل فى: هل المنشآت البنكية التى تطبق فلسفة القياس المتوازن للأداء يمكنها تعظيم الإستفادة من عناصر رأس المال الفكرى فى تدعيم الميزة التنافسية ؟

وفى سبيل الإجابة على التساؤل السابق فهناك مجموعة أخرى من الأسئلة البحثية الفرعية والتى يستهدف البحث الإجابة عليها وتتمثل فى:

- ما هى مكونات رأس المال الفكرى؟
- ما هى مقاييس رأس المال الفكرى؟
- ما هى طبيعة العلاقة بين عناصر رأس المال الفكرى ومنظورات بطاقة القياس المتوازن للأداء وأثرها فى تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية؟
- ما مدى توافق رأس المال الفكرى فى البنوك التجارية؟
- ما هى طبيعة العلاقة بين عناصر رأس المال الفكرى وتحسين مؤشرات الميزة التنافسية بالبنوك التجارية؟

٢-٢. هدف البحث

- يهدف البحث بصورة أساسية إلى:
- تحديد الخصائص المميزة لعناصر رأس المال الفكري، وأثرها في تدعيم الميزة التنافسية.
- تحديد إطار العلاقة فيما بين عناصر رأس مال الفكري ومنظورات بطاقة القياس المتوازن للأداء.
- قياس مدى توافر عناصر رأس المال الفكري بالبنوك التجارية والتي تطبق فلسفة القياس المتوازن للأداء، وأثرها في تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية.
- تحديد مدى التباين بين البنوك التجارية بالقطاعين العام والخاص، فيما يخص العلاقة بين توافر رأس المال الفكري وتدعيم مؤشرات الميزة التنافسية.

٣-٢. فروض البحث

- من مشكلة البحث والأسئلة البحثية وأهداف البحث يستخلص الباحث مجموعة الفروض تتمثل في:
- الفرض الأول:** توجد فروق معنوية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص فيما يتعلق بتوافر عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات).
- الفرض الثاني:** توجد علاقة ارتباط بين توافر عناصر رأس المال الفكري بالقدر المتوافق مع بطاقة القياس المتوازن للأداء وتدعيم مؤشرات الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة.
- الفرض الثالث:** توجد فروق معنوية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص، من حيث أهمية عناصر رأس المال الفكري ذات التأثير في تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية.

٤-٢. منهج البحث

- يحدد منهج البحث في ضوء أهداف البحث، والأسئلة البحثية التي تحاول الدراسة الإجابة عليها ويتمثل في:
- **المنهج الإيستنباطي:** عند تناول الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، نظرية المنشأة المستندة للموارد، علاقات السبب بالنتيجة في إطار فلسفة القياس المتوازن للأداء والمستمدة من إستراتيجية المنشأة، وإستغلالها في تعظيم الإستفادة من أثر رأس المال الفكري في تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية.
- **المنهج الإيستقرائي:** في مرحلة إجراء الدراسة الميدانية، بهدف بيان مدى توافر العلاقة بين رأس المال الفكري وتدعيم المؤشرات التنافسية في بيئة البنوك التجارية المصرية والتي تطبق فلسفة القياس المتوازن للأداء.

٥-٢. أهمية البحث

- تتبع أهمية البحث من النقاط التالية:
- المحاسبة عن رأس المال الفكري، تعتبر من أكثر المجالات البحثية التي تحتاج لإجراء مزيد من الدراسات النظرية والتطبيقية. لإستكشاف الصعوبات في مجالات الإعراف، القياس، التقرير، إدارة الأداء، المنافع والعوائد من الإستثمارات به (Li, et. al., 2008). وتستهدف الدراسة الحالية تحديد أثر إدارة الأداء لرأس المال الفكري في ضوء إستراتيجية المنشأة على تدعيم الميزة التنافسية.
- تتامى الدور الذي يحتله رأس المال الفكري في ظل التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال الحديثة، وإعتباره أحد أهم الموارد الإستراتيجية للمنشأة والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- يأتي إختيار مجال الدراسة الميدانية للبحث، والمتمثل في القطاع المصرفي بإعتباره من أهم القطاعات الحيوية للنهوض بالإقتصاد المصرى في ظل توجه الدولة نحو تحقيق التنمية المستدامة، والإندماج في الإقتصاد العالمى بشكل أكثر إيجابية، مما يستلزم توفير مقومات مواجهة تلك المنافسة محلياً وعالمياً.

٦-٢. حدود البحث

يقتصر البحث على عينة من البنوك التجارية المصرية، والتي تطبيق فلسفة القياس المتوازن للأداء، بهدف إستكشاف أثر تطبيق تلك الفلسفة، في تعظيم الإستفادة من رأس المال الفكرى فى تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية.

٧-٢ خطة البحث

تحقيقاً لأهداف البحث سوف يتم تنظيم البحث بالترتيب التالى:

أولاً: الدراسات السابقة.

ثانياً: الإطار العام لرأس المال الفكرى: المفهوم - العناصر - القياس.

ثالثاً: محددات الميزة التنافسية.

رابعاً: إستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتدعيم الميزة التنافسية لرأس المال الفكرى.

خامساً: الدراسة الميدانية.

سادساً: النتائج والتوصيات.

٣- الدراسات السابقة

إن دعم القدرة التنافسية للمنشآت يعد هدفاً وإستثماراً فى نفس الوقت، حيث يمكن للمنشآت التى تتمتع بتلك القدرات التنافسية من البقاء والإستمرار بذييا الأعمال، إلا أن دعم تلك القدرات التنافسية يحتاج لرؤية شاملة بعيدة المدى تتصف بالديناميكية فى حشد الموارد اللازمة لتحقيق ذلك الهدف. وقد أكدت العديد من الدراسات على الدور الذى يقوم به رأس المال الفكرى فى تدعيم القدرات التنافسية وتحسين مستويات الأداء، ويمكن إستعراض بعض من تلك الدراسات فيما يلى:

- دراسة (Bontis, et al., 2000): ركزت تلك الدراسة الإستطلاعية على المكونات الثلاثة لرأس المال الفكرى (البشرى، الهيكلى، العلاقات) وعلاقتها بالأداء فى القطاع الصناعى والخدمى. وشملت الدراسة ١٠٧ طالب من طلاب الماجستير المهنى (MBA) غير المتفرغين وكان ٦٠% منهم يعملون بالقطاع الصناعى بينما النسبة المتبقية، تعمل بالقطاع الخدمى، وأستخدمت الدراسة أسلوب قائمة الإستقصاء وأعمدت على أسلوب الإندثار المتعدد، وأنتهت الدراسة إلى أن رأس المال البشرى هو الأكثر تأثيراً على الأداء فى كل من المجالين الصناعى والخدمى، يليه رأس مال العلاقات، وأحتل رأس المال الهيكلى المرتبة الأخيرة فى التأثير على الأداء فى كل من القطاعين.

- دراسة (Karp, 2003): وهى دراسة نظرية إستهدفت الإجابة على تساؤل رئيسى يتمثل فى: هل يعتبر رأس المال الفكرى الثروة الجديدة لمنشآت الأعمال؟. وأعتمد الباحث على المنهج الوصفى من خلال مراجعة الدراسات السابقة والتى تعتمد على نظرية المنشأة المستندة على الموارد، لإثبات أن رأس المال الفكرى هو الثروة الحقيقية لمنشآت الأعمال فى عالم اليوم. وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكرى، يعتبر المورد والأصل الأهم فى منشآت اليوم من أجل تحقيق الثروات والمتمثلة فى الفرق فيما بين القيمة السوقية والدفترية للمنشآت، وأنتهت الدراسة لأهمية القياس والتقييم لهذا المورد بهدف تمييزه.

- دراسة (Kaplan and Norton, 2004): وأستهدفت تحديد الأثر الجوهرى لرأس المال الفكرى وإمكانية تحويله لعوائد ملموسة، من خلال تحديد الإستثمارات فى عناصر رأس المال الفكرى بجانب

رأس المال المادى، بالقدر الذى يتلائم مع إستراتيجية المنشأة، من خلال علاقات السبب والنتيجة التى تنتظم فى إطار الخريطة الإستراتيجية للمنشأة Strategy Map. وفى ضوء تلك الدراسة فإن الأصول غير الملموسة أصبحت تمثل العامل الرئيسى والأهم فى سبيل تحقيق القيمة المضافة وتدعيم القدرات التنافسية.

- دراسة (Bollen, et al., 2005): واستهدفت تحديد العلاقة بين مستويات رأس المال الفكرى ومستوى الأداء بشركات الأدوية الألمانية التى تتسم بكثافة المعرفة. وتم استطلاع آراء ٣٠٠ مدير لخمسة شركات دوائية. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط جوهرية بين مستويات رأس المال الفكرى ومقدار التحسن فى الأداء، من خلال الملكية الفكرية كمغير وسيط يؤثر بشكل غير مباشر على مستويات الأداء. حيث ينبثق عن تحويل نتائج الابتكارات فى مجال الأدوية إلى حقوق ملكية تخص شركة الأدوية لإرتفاع مستويات الأداء بشكل ملحوظ. بخلاف الابتكارات التى لا يمكن تحويلها لحقوق ملكية.

- دراسة (Gannon et al., 2008): ركزت تلك الدراسة على العلاقة التفاعلية فيما بين رأس المال البشرى والهيكلى لأغراض توليد الميزة التنافسية المستدامة، بالتطبيق على شركات السياحة الإيرلندية. وتناولت تلك الدراسة الإجابة على سؤالين رئيسيين يتمثلان فى: - لماذا تحقق بعض الشركات السياحية نجاح ساحق على مثيلاتها؟ - ماذا تفعل تلك الشركات الناجحة للحفاظ على ميزتها التنافسية؟. فالشركات السياحية التى تعمل فى نفس البيئة تواجهه بنفس القدر من الفرص والتحديات من البيئة الخارجية ولكن يتحقق النجاح لتلك الشركات التى تتميز بتفوق بيئتها الداخلية، من خلال التميز والإبداع فى أداء أنشطتها والمستند على عناصر رأس المال الفكرى. وأوضحت الدراسة ان مصدر إستمرارية الميزة التنافسية يرتبط بالإدارة والإستغلال الأمثل للموارد الفكرية الداخلية للشركة، بالإعتماد على مدخل الموارد كأساس لتحديد الموارد القيمة.

- دراسة (Ghosh and Mondal, 2009): وركزت على تحليل وقياس العلاقة بين رأس المال الفكرى والأداء المالى فى كلاً من قطاعى البرمجيات والصناعات الدوائية الهندية لمدة خمس سنوات. واعتمدت الدراسة على تحليل القوائم المالية لعدد ٨٠ شركة ٥٠ منها تعمل بصناعة البرمجيات، وعدد ٣٠ شركة بصناعة الأدوية. وباستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد تبين وجود علاقة جوهرية فيما بين مكونات رأس المال الفكرى ومؤشرات الأداء والتمثلة فى الربحية، الإنتاجية، والقيمة السوقية لكل من القطاعين، وهى من الصناعات كثيفة المعرفة التى يتضح فيها الدور المتنامى لرأس المال الفكرى فى تدعيم قيمة المنشأة.

- دراسة (Tovstiga and Tulugurova, 2009): واستهدفت مقارنة أثر رأس المال الفكرى فى أداء المنشآت الصغيرة الإبداعية فى كل من روسيا، ألمانيا، الدنمارك، الولايات المتحدة الأمريكية. وسعت الدراسة إلى تقصى الفروق المحتملة لأثر ممارسات رأس المال الفكرى على الأداء، فى ظل إختلاف عناصر البيئة الخارجية (السياسية، الإجتماعية، التكنولوجية، الإقتصادية). بالإعتماد على عينة مكونة من ٤٢ شركة روسيا، ٢٢ شركة دانماركية، ٤٠ شركة ألمانية، ١٨ شركة ألمانية. وباستخدام تحليل الإنحدار، أظهرت الدراسة أن هناك تشابه فى تأثير رأس المال على الأداء بتك الدول مجتمعة، وأن لرأس المال الفكرى الأثر الأكبر على الأداء مقارنة بعوامل البيئة الخارجية، والتى اختلفت نسبة تأثيرها من دولة لأخرى.

- دراسة (Diez, et al., 2010): وركزت على إستكشاف وتفسير مدى تأثير رأس المال الفكرى فى خلق القيمة للمنشأة، وأعمدت الدراسة على إجراء مسح إستكشافى على عينة مكونة من ٢٥ شركة أسبانية، بغرض تحديد أثر علاقات السبب والنتيجة بين مؤشرات رأس المال البشرى والهيكلية كمسببات لخلق القيمة ونمو المبيعات، فالتحسن فى مؤشرات رأس المال البشرى كمتغيرات قائمة ينتج عنه تحسن بمؤشرات رأس المال الهيكلية والتي تمثل متغيرات تابعة، وينصب أثر التحسين بكليهما على تدعيم رأس مال العلاقات وبخاصة العلاقة مع العملاء والتي تمثل المحرك الرئيسى لبقاء المنشأة بدنيا الأعمال.

- دراسة (Kong, 2010): وتناولت مكونات رأس المال الفكرى ومدى تفاعلها مع ظروف البيئة الخارجية المصاحبة لأداء المنشآت، من خلال المقابلات الشخصية لعدد ٣٦ مدير تنفيذى بالشركات الإسترالية. وأكدت الدراسة وجود علاقة إرتباط جوهرية فيما بين مكونات رأس المال الفكرى والبيئة الخارجية للمنشآت الصناعية، كما ركزت الدراسة على الأخذ بعين الإعتبار للعلاقات فيما بين تلك المكونات عند إتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية بهدف تقليل المخاطر المحتملة لأدنى قدر ممكن، لضمان النجاح فى الأجل الطويل فى ظل بيئة تنافسية مرتفعة.

- دراسة (Banimahd, et al., 2012): وتناولت أثر رأس المال الفكرى فى أداء ٩٦ شركة من مختلف القطاعات كثيفة المعرفة والمدرجة فى بورصة طهران، عن الفترة من ٢٠٠١ - ٢٠٠٨ من خلال مؤشرات الربحية، الإنتاجية، والقيمة السوقية. وأعمدت الدراسة على القيمة المضافة لرأس المال الفكرى وباستخدام أسلوب الإنحدار الخطى المتعدد وتبين من الدراسة، أن رأس المال الفكرى يرتبط طردياً مع مؤشرات الربحية والإنتاجية، ولا يُفسر بالقيمة السوقية، كما تبين من الدراسة أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين حجم الشركة وكثافة رأس المال الفكرى.

- دراسة (Kazan, et al., 2012): وتركزت الدراسة على تقييم مدى الكفاءة فى إستخدام عناصر رأس المال الفكرى بالبنوك التركية خلال عام ٢٠٠٩ بالإعتماد على أسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) Data Envelopment Analysis والذي يعتمد على أسلوب البرمجة الخطية لقياس الكفاءة النسبية للمنشآت التى تودى أنشطة متماثلة لتحقيق أهداف متشابهة باستخدام موارد متشابهة، وترتيب تلك المنشآت فى ضوء كفاءتها فى إستغلال الموارد المتاحة لها. وأنهت الدراسة لإمكانية إستخدام نتائج هذا التحليل فى إتخاذ القرارات التصحيحية لإدارة رأس المال الفكرى بغرض تدعيم الميزة التنافسية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- وتحليل الدراسات السابقة فى مجال العلاقة بين رأس المال الفكرى وتدعيم الميزة التنافسية وتحسين الأداء يتضح ما يلى:
- أكدت الدراسات السابقة على أهمية إدارة مكونات رأس المال الفكرى، فى سبيل تطوير الأداء وتحسين القدرة التنافسية للمنشآت.
 - تجاهلت بعض الدراسات إستراتيجية المنشأة وتحليلها للمتغيرات بالبيئة الخارجية من فرص وتهديدات وأثرها فى تحديد الإستثمارات فى عناصر رأس المال الفكرى والتي تتواءم مع إستراتيجيتها التنافسية.
 - ركزت بعض الدراسات على أحد عناصر رأس المال الفكرى، دون الأخذ فى الإعتبار العلاقة التكاملية بين تلك العناصر فى إطار علاقات السبب والنتيجة فيما بينها.

- اهتمت بعض الدراسات بتقييم أداء رأس المال الفكرى فى الأجل القصير فقط.
- ومن ثم يركز البحث على قدرة المنشآت التى تستخدم بطاقة القياس المتوازن للأداء فى إدارة رأسمالها الفكرى بغرض تدعيم قدراتها التنافسية، حيث يهتم هذا المقياس المتوازن فى إرساء قاعدة متينة لمواجهة المتغيرات الينية، من خلال تركيزة على التقييم الداخلى لعناصر رأس المال الفكرى فى التقييم الخارجى بالبيئة المحيطة، بغرض تحقيق أهداف المنشأة فى الأجلين القصير والطويل، إعتياداً على مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية، وبحيث ترتبط هذه المؤشرات معاً فى إطار سلسلة من علاقات السببية.

٤- الإطار العام لرأس المال الفكرى: المفهوم - العناصر- القياس

١-٤ مفهوم رأس المال الفكرى:

يعيش العالم فترة غير مسبوقة من التغيير والتطوير المستمر، حيث أدى الإنحسار التدريجى لعصر الثورة الصناعية المستند على رأس المال المادى ممثلاً بالنقد والموجودات الثابتة، والإنطلاق نحو الإقتصاد القائم على المعرفة، لظهور منشآت الأعمال المبنية على المعرفة والمعلومات، والتى تعتمد فى المقام الأول على الخبراء، المتخصصين، وذوى القدرات المعرفية المتميزة. وأنصب التركيز على رأس المال الفكرى كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

وحتى الآن، لم يجتمع الباحثين والأكاديميين على تعريف محدد لرأس المال الفكرى ولاحتى مكوناته، حيث يتسم ذلك المجال بالحدائثة النسبية والتى تعود لمنتصف التسعينيات. ويستعرض البحث لبعض التعريفات التى تناولت ذلك المفهوم كما يلى:

يعرف (Stewart, 1997) رأس المال الفكرى على أنه يتمثل فى المعرفة، المعلومات المتوفرة عن العملاء والموردين، حقوق الملكية الفكرية، أساليب الإنتاج، الخبرات، قدرات العاملين والتى يمكن توظيفها فى إنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنشأة.

كما تعرف منظمة (Skandia) فى تقريرها السنوى لرأس المال الفكرى بأنه أحد أهم موارد المنشأة، ويمكن للمنشأة تقييمه بالفرق بين القيمة السوقية Market Value والقيمة الدفترية Book Value للمنشأة (Edvinson and Malone, 1997).

ووفقاً للإتحاد الدولى للمحاسبين (IFAC, 1998)، فإن مصطلح رأس المال الفكرى عادة ما يستخدم كمرادف للملكية الفكرية، الأصول الفكرية، الأصول المعرفية، ويقصد به مخزون الأصول والتى تكون مبنية على المعارف التى تمتلكها المنشأة، ومن ثم فهى تمثل الناتج النهائى لعملية تحويل المعرفة إلى ملكية لأصول فكرية لدى المنشأة.

بينما يرى (Edvinsson, 1999) أن رأس المال الفكرى يتمثل فى ملكية المنشأة للمعرفة، الخبرة المطبقة، التكنولوجيا، بالإضافة لعلاقتها مع العملاء، وجميع المهارات المهنية، والتى تتسم بعدم وجود كيان مادى ملموس، وتتسم بعدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجى لها، الأمر الذى يؤدى لصعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تمثل أهم محددات القدرة التنافسية للمنشأة.

ويشير (Guthrie, 2001)، إلى أن رأس المال الفكرى يمثل القدرات المتميزة والتي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنشأة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنشأة من زيادة إنتاجيتها، وتحقيق معدلات أداء مرتفعة مقارنة بالمنشآت المماثلة.

أما (Sveiby, 2003)، فيرى أنه يتمثل في المعرفة الكامنة في عقول الأصول البشرية بالمنشأة والتي يتم تحويلها لقيمة مضافة، ويعتبر من المستزمات الرئيسية لمنشآت الأعمال في العصر الحالى القائم على إقتصاد المعرفة.

ومن التعريفات السابقة، يلاحظ أنه لا يوجد إتفاق بين الباحثين على مفهوم محدد لرأس المال الفكرى، ولكن هناك إتفاق على أنه يرتبط بشكل أساسى بالمعرفة والتي من الممكن أن تؤدي لخلق القيمة وتعظيم القدرات التنافسية. كما يلاحظ من التعريفات السابقة أن رأس المال الفكرى يمثل جزء من رأس مال المنشأة ولكنه يتسم بالطابع المعنوى غير الملموس، والذي يشتمل على مكونات بشرية/تنظيمية/علاقات، يتضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة.

ونخلص إلى أن، رأس المال الفكرى يتمثل في مجموعة من الأصول المعرفية المتفردة، والمعتمدة القدرات البشرية الخلاقة، والتميز في إجراءات ونظم أداء العمليات، والعلاقات المتميزة مع أصحاب المصالح، والتي تحقق قيمة مضافة للمنشأة وتدعم قدراتها التنافسية.

٤-٢ المبادئ الحاكمة لرأس المال الفكرى:

منذ منتصف التسعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكرى فى محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمنشآت، حول مبادئ وممارسات هذا الموضوع والتي تتمثل فى: (Moeller, 2009)

- **حركية المفهوم:** مفهوم رأس المال الفكرى غير ساكن بل ديناميكى فى ضوء التكيف مع المتغيرات البيئية.
- **تكامل مكوناته:** ينظر لرأس المال الفكرى كوحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولايجوز تجزئته لمكوناته الأساسية.
- **القياس والتقييم:** عمليات خلق القيمة للعميل والمنشأة، والسعى نحو تعظيمها، يعتمد فى الأساس على القياس والتقييم المستمر لرأس المال الفكرى، بغرض الإدارة الجيدة له.
- **نمو رأس المال الفكرى بالإستخدام:** بعكس رأس المال المادى الذى تقل قيمته بالإستخدام.

٤-٣ أهمية رأس المال الفكرى:

تبرز أهمية رأس المال الفكرى فى كونه يمثل أحد أهم مصادر الربحية والميزة التنافسية لمنشآت الأعمال، فالإهتمام به يعد أمراً حتمياً يفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة (Fathi, et al., 2013). وتبين الدلائل التالية الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكرى:

- **اكاد كل من (Kaplan and Norton, 2004)، على أن فى سبيل تحقيق الخطط الإستراتيجية للمنشآت فى العصر الحالى، أصبحت هناك ضرورة حتمية للإهتمام برأس المال الفكرى بجانب رأس المال المادى. حيث أصبحت الإستثمارات فى رأس المال الفكرى لها دوراً فعالاً فى وجود وإستمرارية**

تلك المنشآت. وأصبح رأس المال الفكرى هو العنصر الحقيقى الذى يمثل الأساس الذى يتم الإنكاز عليه لخلق قيمة مضافة وتحقيق ميزة تنافسية.

- بدراسة الوضع المالى لشركة IBM، تبين أن القيمة السوقية لها عام ٢٠٠٠ وصلت إلى ٧٠.٧ بليون دولار فى حين كانت القيمة الدفترية لها ١٦.٧ بليون دولار، كما تبين من تحليل القوائم المالية لشركة ميكروسوفت فى نفس العام أن القيمة السوقية للشركة، بلغت ٨٥.٥ بليون دولار، فى حين كانت قيمتها الدفترية ٩.٣ بليون دولار فقط. ويرى العديد من الباحثين أن الفرق بين كل من القيمتين السوقية والدفترية يرجع لرأس المال الفكرى (Prusak and Cohen, 2001).

- توصل معهد Brookings للأبحاث The Brookings Research Institute إلى أن رأس المال المادى أصبح يمثل فى المتوسط ٣٨% من قيمة المنشأة، ومازالت تلك النسبة مرشحة للانخفاض فى ضوء تزايد إدراك المديرين والمحللين لأهمية رأس المال الفكرى بالمنشآت (Williams, 2002).

- بالإضافة لما سبق فقد أكد (Diez, et al., 2010) على أن الفشل فى فهم عملية خلق القيمة وإهمال رأس المال الفكرى، قد يؤدى لتخصيص غير كفاء لموارد المنشأة والنتائج عن التحديد غير الجيد لقدراتها ومن ثم عدم التنبؤ بقيمة أعمالها المستقبلية. وبالمثل على مستوى السوق، فالفشل فى عملية خلق القيمة من جانب المنشأة قد يؤدى لسلوك خاطئ من جانب السوق متمثل فى التخصيص غير الرشيد للموارد على المستوى القومى.

٤-٤ عناصر ومكونات رأس المال الفكرى:

تحديد عناصر ومكونات رأس المال الفكرى، يعتبر من الأمور الجوهرية التى تساعد فى قياسه وتقييمه، ومن ثم التعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة فى المنشآت بشكل أكثر تحديداً. وتعددت محاولات تصنيف مكوناته ومنها:

١- تصنيف (Brooking, 1996):

- وفقاً لهذا التصنيف ينقسم رأس المال الفكرى إلى أربع مكونات هي:
- الأصول المرتبطة بالسوق: وتشمل جميع الجوانب غير الملوسة المرتبطة بالسوق مثل العملاء، الماركات، منافذ البيع.
 - الأصول البشرية: وتشمل الخبرات المتراكمة، قدرات الإبتكار، جدارات العاملين، المؤشرات المرتبطة بقدرة الأفراد على الأداء فى ظل الظروف المعقدة، وإمكانية حل المشكلات.
 - أصول الملكية الفكرية: وتتمثل فى براءات الإختراع، حقوق التصميم، الأسرار التجارية.
 - أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التى تحدد طريقة أداء المنشأة مثل: ثقافة المنشأة، قواعد بيانات العملاء، نظم الإتصال، هياكل التمويل، طرق تقييم وإدارة المخاطر. (Brooking, 1996).

٢- تصنيف (Edvinsson and Malone, 1997):

- ويعمل كلا الباحثين على إدارة رأس المال الفكرى بشركة Skandia السويدية للخدمات المالية والتأمينية وهى رابع شركة عالمياً من حيث الحجم فى تقديم كل من الخدمات المالية والتأمينية. ووفقاً لهذا التصنيف تم تقسيم رأس المال الفكرى للمكونات التالية:
- رأس المال البشرى: ويشمل مهارات ومعارف وقدرات العاملين والذى يندثر مع ترك العاملين للمنشأة.
 - رأس المال الهيكلى: يتمثل فى البنية التحتية التى تشمل قواعد البيانات، نظم المعلومات، نظم الخبرة، العلامات التجارية، نظم أداء العمليات. ويعتبر رأس المال الهيكلى من ممتلكات المنشأة، ويساهم فى أداء رأس المال البشرى لوظائفه.
 - رأس مال العملاء: ويشمل العلاقات والتحالفات مع عملاء المنشأة.

٣- تصنيف (Stewart, 1997):

وتناول تقسيم رأس المال الفكرى إلى مكونين أساسيين هما:

- ١- رأس المال الخارجى: ويعبر عن رأس مال العلاقات، خاصة المرتبطة بالعملاء.
 - ٢- رأس المال الداخلى: ويعبر عن رأس المال الهيكلى، ورأس المال البشرى.
- ومن خلال الإستقراء التحليلى للتبويبات التى تناولت مكونات رأس المال الفكرى، فهناك تشابه بين معظم الأطر السابقة لتصنيف عناصر/مكونات رأس المال الفكرى، والتى يمكن من خلالها إستخلاص العناصر/المكونات الأساسية لرأس المال الفكرى والمتمثلة فى:
- أ- رأس المال البشرى **Human Capital**: ويتمثل فى الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية، المهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات العملاء والتكيف مع المتغيرات، ويمثلون مصدر الإبتكار والتجديد بالمنشأة. ومن ثم فهو يشمل المهارات الفنية Know-How وكيفية إستغلالها وتحويلها لقيمة تساعد على زيادة الثروة للمنشأة. وينظر لرأس المال البشرى كأصل إستثمارى يحقق أعلى عائد للمنشأة (Kazan, et al., 2012). كما يتميز رأس المال البشرى بخاصية التزايد مع الإستخدام، حيث تتزايد وتتراكم المعرفة والتعلم للعنصر البشرى مع مرور الوقت. كما يشير (Lothgren, 1999) إلى أن رأس المال البشرى يشتمل على المكونات التالية:
 - الإبداع: ويقصد به المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلاً من إستخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر.
 - المقدرة (الكفاءة التخصصية): وهى عبارة عن المستوى التعليمى والخبرة التى يمتلكها العاملين فضلاً عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال.
 - المقدرة الإجتماعية: وهى القدرة على التعامل والإقتران مع الآخرين بالمنشأة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.
- والأهمية الحقيقية لرأس المال البشرى لاتكمن فى المدخلات منه (عدد الأفراد ذوى المؤهلات العليا) حيث لايعتبر المستوى التعليمى، وعدد سنوات الخدمة كمسببات بدهية لمستوى رأس

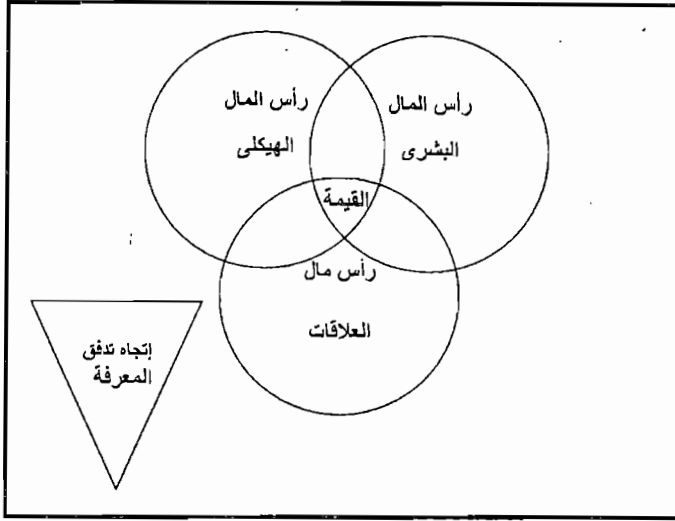
المال البشرى، بل يرتبط الأمر بالمخرجات منه والمتمثلة فى النتائج والتي تتفوق بها المنشأة على المنشآت المنافسة من خلال جهود العاملين الموهوبين والذي يفسر حقيقة التنافس فيما بين المنشآت على اجتذاب تلك المواهب.

ب- رأس المال الهيكلى **Structural capital**: ويتمثل فى قدرات المنشأة لمقابلة التحديات الداخلية والخارجية. ويتضمن مخزون المعرفة غير البشرى والذي يعبر عن الجدارة الجوهرية للمنشأة وليست للعاملين، فهو يمثل الهيكل الفقرى بالمنشأة لتحويل المعرفة لنتائج ملموسة. ويتمثل فى: قواعد البيانات، الخرائط التنظيمية، طرق أداء العمليات، روتين وخطوات العمل، وأى شئ يؤدي لتدعيم رأس المال البشرى. وقد وصفه كل من (Cabrita and Vaz, 2005) بأنه "ما يظل بالمنشأة عندما يترك العاملون العمل ويذهبوا لمنازلهم فى الليل"
"What remain in the company when employees go home for the night?"

كما يرى (Mazlan, 2005) أن رأس المال الهيكلى، يتكون من العمليات الإدارية، أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمى، الملكية الفكرية، وأى أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها المنشأة ولا تظهر بقائمة المركز المالى. ومن ثم فرأس المال الهيكلى يتمثل فى أصول البنية التحتية **Infrastructure Assets** والتي توضح كيفية أداء العمل، بشكل يؤدي لتخفيض التكلفة/ إرتفاع مستوى الكفاءة/ تحقيق السبق فى الابتكارية لطرق العمل وهى ماتمتمل مسببات تميز الأداء بالبنوك التجارية (Cabrita and Vaz, 2006). فالمنشآت التى تمتلك رأس مال هيكلى منظم وقوى، فإنها تمتلك ما يسمى بثقافة الدعم **Supportive Culture** المساعدة لأفراد المنشأة على أداء الأعمال المطلوبة، ومواجهه الأحداث غير المتوقعة. وأحياناً يُعبر عنه بالهيكل الداخلى للمنشأة.

ويشكل أكثر شمولاً فهو يعبر عن أصول المنشأة والتي يتم إستخدامها فى توليد القيمة أثناء عملياتها التشغيلية، فهو يجهز البيئة المناسبة لرأس المال البشرى الذى يحقق الابتكار والمبادأة عند مواجهة المواقف الحرجة وتخليق البدائل بطريقة غير تقليدية عند صنع القرار. ومن ثم يمكن تقسيم رأس المال الهيكلى إلى:

- رأس مال العمليات، ويشمل جميع العمليات والتقنيات المتاحة للمنشأة والتي تسهل قيام العنصر البشرى بأداء مهامه.
 - رأس مال الابتكار، ويشمل نتاج رأس المال الفكرى وبخاصة جهود رأس المال البشرى، ويتضمن أصول الملكية الفكرية، براءات الإختراع والعلامات التجارية.
 - ج- رأس مال العلاقات **Relational Capital**: يتكون من علاقات المنشأة بأصحاب المصالح الخارجيين، مثل العملاء، الموردن، والتحالفات الإستراتيجية التى تقيمها المنشأة مع المنشآت العاملة فى نفس المجال، المصالح الحكومية، الإعلام وهذه العلاقات تساهم فى تكوين الأسم التجارى وسمعة المنشأة. وقد يطلق عليه رأس المال الخارجى.
- ويجب النظر للعلاقة بين مكونات رأس المال الفكرى على أنها علاقة مترابطة ومتداخلة وتستهدف المنشأة إدارة تلك المكونات بهدف تعظيم القيمة المضافة للمنشأة.



شكل رقم (١) يوضح العلاقات المتداخلة بين مكونات رأس المال الفكرى (Brennan, 2001)

يتضح من الشكل رقم (١) أن عملية تكوين القيمة Value Creation Process للمنشأة تظهر عند الجزء المتقاطع بين مكونات رأس المال الفكرى الثلاثة، فالمقدرة والمهارات والجدرات والخبرات التي يتميز بها العاملين يمكن ترجمتها من خلال البنية التحتية للمنشأة والمتمثلة في قواعد البيانات، ونظم أداء العمليات وثقافة المنشأة، إلى سلسلة من القيم للأطراف التي ترتبط بعلاقات مع المنشأة كالعلاء والموردين، المساهمين (الميهي، ٢٠١٣). ومقدار القيمة المتولدة من تفاعل الثلاث عناصر معاً تتحدد في ضوء مدى التناغم فيما بين تلك العناصر مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنشأة في شكل نسيج معقد intricately woven من علاقات السبب والنتيجة (Cabrita and Vaz). فمن الملائم أن تتصف عناصر رأس المال الفكرى باعتبارها مورد إستراتيجى بالندرة، صعوبة التقليد من جانب المنافسين، يمكن إستغلالها بشكل جيد، مراعاة الخاصية التكاملية بين تلك العناصر، وتتوافر بالقدر الملائم لإحتياجات تنفيذ إستراتيجية المنشأة حتى يمكن تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة.

٤-٥ قياس رأس المال الفكرى:

نظراً لأهمية رأس المال الفكرى فى الأونة الأخيرة بإعتباره أحد أهم الأصول غير الملموسة، والحاجة المتزايدة لضرورة توفير المعلومات المتعلقة به فى القوائم المالية، على الرغم من الصعوبات التي تكتنف عملية قياسه، فقد تم مناقشة أهمية إصدار معيار يتعلق بالقياس والتقارير عن رأس المال الفكرى للمنشآت الإقتصادية الأوروبية بواسطة مجلس معايير المحاسبة الدولية، ولاتزال التفسيرات المتعلقة به قيد المناقشة (Mertines, et al., 2006 IASB, 2005).

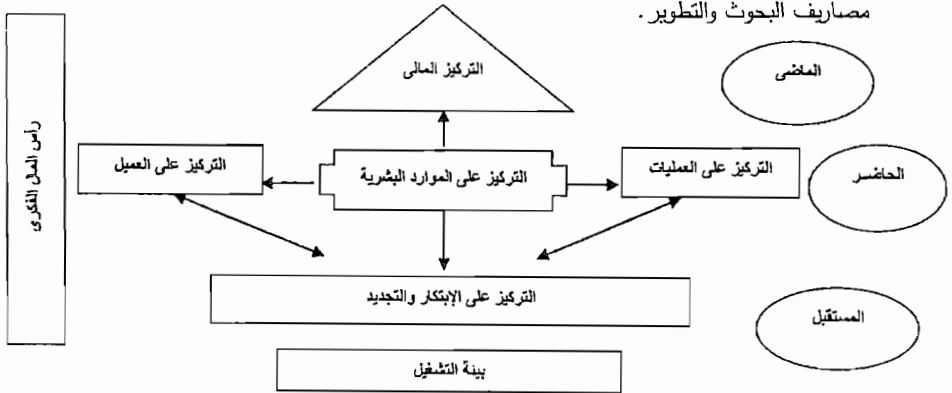
وتتمثل أهم المشكلات التي تواجه عملية قياس رأس المال الفكري باعتباره أحد بنود الأصول غير الملموسة ما يلي:

- عدم وجود سوق خارجي كفاء لمكونات رأس المال الفكري ويرجع ذلك لصعوبة تقدير المنافع المستقبلية المتوقعة، وما إذا كانت تلك المنافع كافية لتعويض الإستثمار في رأس المال الفكري (Powell, 2003).
- صعوبة تقدير العوائد المستقبلية من مكونات رأس المال الفكري يرجع لصعوبة الرقابة والتحكم في تلك المكونات مقارنة بالأصول المادية. فالإستثمار في الموارد البشرية ذات المهارات المتخصصة من خلال التدريب والتأهيل على سبيل المثال، سوف يترتب عليه منافع إقتصادية، إلا أن هناك إحتمال لترك تلك الموارد البشرية المتخصصة للعمل بالمنشأة ومن ثم تزداد ظروف عدم التأكد المرتبطة بتلك العوائد وتنخفض درجة الثقة في تقديرات تلك العوائد (Mention and Bonits, 2013)
- الإفتقار إلى وجود مقاييس كمية يمكن إستخدامها لقياس رأس المال الفكري بدقة وموضوعية (Lee, 2003).

وبالرغم من تعدد المشكلات التي تعيق عمليات القياس إلا أن هناك محاولات لقياس رأس المال الفكري ومنها:

١- إستخدام مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تمثل مقاييس تقريبية ومن أهمها مستكشف سكاتلديا (Scandia Navigator) : (Abeysekera, Petty and Guthrie, 2000; 2008)

- مقاييس للأداء المالي وتمثل نتائج التشغيل والعائد على رأس المال المستخدم.
- مقاييس لأداء العنصر البشري متمثلاً في مستويات المهارة و معدلات الخبرة.
- مقاييس لأداء العمليات، وتتمثل في مقاييس كفاءة العمليات الداخلية.
- مقاييس من وجهة نظر العميل وتتمثل في مدى الإحتفاظ بالملاء الحاليين ومعدلات إجتذاب عملاء جدد، ودرجة رضا العميل.
- مقاييس للإبتكار والإبداع من خلال عدد المنتجات والخدمات الجديدة، معدلات النمو في مصاريف البحوث والتطوير.



شكل رقم (٢) يوضح المؤشرات والعلاقات في مستكشف سكانيديا

(Edvinson and Malone, 1997)

يتضح من الشكل رقم (٢) التركيز على الموارد البشرية والتي تحرك النموذج بأكمله، فالتحسين بالموارد البشرية يؤثر في جانب الابتكار والتجديد، وكل منهما يؤدي للتحسن في العمليات والعلاقات مع العملاء، في ضوء مراعاة إحتياجات بيئة التشغيل، وتصب تلك التحسينات بالكامل في تحسن مؤشرات الأداء المالي. كما يتضح من تحليل مستكشف سكانيديا التشابه لحد كبير مع بطاقة القياس المتوازن للأداء.

٢- نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية Book-to-Market Value

تمثل تلك النسبة مقدار القيمة التي تُخلقها المنشأة، وتساوي خارج قسمة القيمة السوقية للأسهم على القيمة الدفترية للأسهم. وتقاس القيمة السوقية للسهم بمتوسط القيمة للسوقية للسهم خلال فترة معينة لعدد أسهم رأس المال المدفوع، وبحسب متوسط القيمة السوقية للسهم من خلال قسمة قيمة التداول للسهم خلال فترة معينة/ كمية التداول لنفس السهم خلال نفس الفترة. وبزيادة الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية تزداد قيمة رأس المال الفكري وفقاً لذلك الأسلوب.

إلا أن هناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في القيمة السوقية للأسهم ومنها، ظروف العرض، التدخل الحكومي، السياسات الصناعية في الأسواق الأجنبية، التأثيرات السياسية التي من المحتمل أن تؤثر على قرارات المستثمرين، والتي قد تخرج عن نطاق سيطرة ورقابة المنشأة، مما يحد من كفاءة ذلك الأسلوب في قياس رأس المال الفكري (Abeysekera, 2008). كما أن زيادة الفجوة بين القيمة السوقية والدفترية يرجع جزء منه نتيجة الإلتزام بمبدأ التكلفة التاريخية كأحد المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، كما أن حساب القيمة الدفترية للمنشأة يعتمد على الطرق والسياسات المحاسبية التي تختارها إدارة المنشأة، والتي تختلف من منشأة لأخرى بما يؤدي لصعوبة إجراء المقارنة فيما بين المنشآت المختلفة.

٣- مؤشر Tobin's Q

تم إقتراح هذا المؤشر من قبل James Tobin الحاصل على جائزة نوبل في الإقتصاد عام ١٩٨١ ووفقاً لهذا المؤشر تقاس قيمة رأس المال الفكري بالفرق بين القيمة السوقية للمنشأة وتكلفة الإحلال بدلاً من التكلفة التاريخية كما في ضوء الأسلوب السابق، وتحسب تكلفة الإحلال بإضافة مجمع الإهلاك إلى القيمة الدفترية للأصول ثم يلي ذلك إجراء التسويات المتعلقة بالتضخم.

ويحسب المؤشر Q كما يلي:

$$Q = (\text{القيمة السوقية لحقوق الملكية} + \text{القيمة الدفترية للديون}) / \text{تكلفة الإحلال للأصول.}$$

حيث أن: القيمة السوقية لحقوق الملكية = عدد الأسهم العادية المتداولة × سعر السهم بالسوق في نهاية السنة. وتزداد قيمة رأس المال الفكري بزيادة الفرق بين القيمة السوقية وتكلفة الإحلال وبخاصة في الوحدات الإقتصادية التي تتميز بالإعتماد المتزايد على رأس المال البشري كمصدر رئيسي للمعرفة ومن ثم القيمة (Mention and Bontis, 2013). وعلى الرغم مما يتميز به ذلك الأسلوب من تلافى أوجه القصور في الأسلوب السابق حيث يعتمد على تكلفة الإحلال بدلاً من القيمة الدفترية، إلا أن ذلك الأسلوب يوجه إليه نفس الإنتقاد المتعلق بطريقة نسبة القيمة السوقية/ القيمة الدفترية، من حيث وجود العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على القيمة السوقية للسهم وتخرج عن سيطرة ورقابة المنشأة،

فضلاً عن أن تلك الطريقة تعتمد في حسابها على تكلفة الإحلال والتي يصعب التنبؤ بقيمتها إلى حد كبير.

ورغم الإنتقادات السابقة، إلا أنه يمكن استخدام نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية وكذلك مؤشر Tobin's عندما تتم المقارنة فيما بين منشآت إقتصادية تنتمي لنفس الصناعة وتتشابه في عملياتها التشغيلية، أو يكون من السهل مقارنة أصولها المادية في السوق (Cabrita and Vaz, 2006; Sydler, et al., 2013).

٤- معادلة Lev لقياس رأس المال الفكرى

وفقاً لذلك الأسلوب يمكن قياس رأس المال من خلال رسملة العائد على رأس المال الفكرى وذلك بإتباع الخطوات التالية: (Lev, 2004)

- أ- تحديد العائد على الأصول المادية والمالية طويلة الأجل التى تملكها المنشأة، وفقاً لمعدل العائد السائد بالقطاع الصناعى، بغض النظر عن المخاطر المتعلقة بالمنشآت الإقتصادية.
- ب- تحديد معدل العائد على رأس المال الفكرى، ويتمثل بالفرق بين العائد الكلى للمنشأة على إجمالى أصولها والعائد على الأصول المادية والمالية طويلة الأجل الذى سبق تحديده بالخطوة الأولى. وهذا العائد يمثل مدى مساهمة رأس المال الفكرى فى أداء المنشأة. كما يمكن استخدام بعض المؤشرات التى تستند على العائد من رأس المال الفكرى لتقييم مدى مساهمة رأس المال الفكرى فى العائد المحقق ومنها، نسبة العائد على رأس المال الفكرى إلى المبيعات، نسبة العائد على رأس المال الفكرى إلى صافى الدخل من التشغيل (Ahmad and Mushraf, 2011).
- ج- استخدام معدل خصم مناسب، وغالباً ما يمثل تكلفة رأس المال.
- د- الحصول على قيمة رأس المال الفكرى من خلال رسملة العائد منه، عن طريق قسمة العائد من رأس المال الفكرى على معدل الخصم الذى تم تحديده.

إلا أن أنه بالرغم من جاذبية تلك الطريقة، إلا أنه لا يوجد معدل عائد مقبول على رأس المال الفكرى، يمكن استخدامه على نطاق واسع بصناعة معينة مما قد يؤدي لعدم دقة حساب قيمة رأس المال الفكرى.

وبالرغم من المحاولات السابقة، لقياس رأس المال الفكرى بهدف التقرير عنه بالقوائم المالية، بهدف إظهار القيمة الحقيقية للمنشأة، وبما يساعد على تعظيم القيمة السوقية للمنشأة بالأسواق المالية، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التى تقف فى طريق تحديد قيمته كمياً وتفصيلاً على أساس موضوعى. ومن ثم لم تحظى فكرة التقرير عن قيمة رأس المال الفكرى بقبول عام. مما يستدعى زيادة المحاولات التى لا تقف عند حدود القياس لرأس المال الفكرى فقط بل تطوير التوجه نحو إدارة المسببات التى تدغم تنمية وتطوير مكونات رأس المال الفكرى فى سبيل تحسين مستويات الأداء، وتدعيم قدرات المنشأة التنافسية فى إطار إستراتيجية المنشأة.

٥- محددات الميزة التنافسية

توجهت معظم المنشآت بمختلف أنواعها للبحث عن تحقيق ميزة تنافسية، فى ضوء تزايد حدة المنافسة على الصعيدين المحلى والعالمى، من خلال السعى نحو الإستغلال الأمثل لإمكاناتها والمتمثلة

في الموارد البشرية، الفنية، التنظيمية، المالية وغيرها من القدرات الأخرى التي تتمتع بها المنشأة بغرض تدعيم إستراتيجيتها التنافسية.^٥

١-٥ مفهوم الميزة التنافسية:

- تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية ومنها على سبيل المثال:
- يرى (Porter, 1985) أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي تستطيع المنشأة توفيرها لعملائها والتي قد تتمثل في توفير المنتجات/ الخدمات والتي تماثل تلك التي يقدمها المنافسين ولكن بتكلفة أقل، أو بتقديم المنتجات والخدمات بخصائص متفردة عما يقدمه المنافسين وتُعوّض بشكل منطقي الزيادة السعرية المفروضة.
 - ووفقاً لرأى (Memon, et al., 2009) تتمثل الميزة التنافسية في قدرة المنشأة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنشآت الأخرى والتي تعمل في نفس النشاط، من خلال إستغلالها للموارد، الكفاءات، والقدرات، المعارف والتي تتوافر لها والتي تميزها عن غيرها من المنشآت.
 - بينما يرى (Lanen, et al. 2011) أن الميزة التنافسية تتمثل في المهارة، التقنية، أو الموارد المتميزة والتي تتيح للمنشأة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسين، وتُقبل العملاء لذلك التميز والإختلاف الذي تقدمه المنشأة.

ومن ثم تشير الميزة التنافسية إلى نقاط القوة والتميز والتي تتمتع بها المنشأة مقارنة بمنافسيها، والناشئة عن الإستغلال المتميز للفرص وإمكانية الحد من التهديدات بالبيئة الخارجية بشكل أفضل من المنافسين، اعتماداً على الأداء المتميز للموارد الداخلية، الكفاءات الكامنة في أنشطة وعمليات المنشأة، والتي يتولد عنها تخفيض التكلفة، تحسين مستويات الجودة، ومن ثم إمكانية تقديم منتجات مماثلة لمنتجات المنافسين بتكلفة أقل أو تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون العميل على إستعداد لتحمل تكلفة ذلك التفرد، مما ينعكس على تعظيم الربحية.

٢-٥ الإستراتيجيات العامة للتنافس:

تمثل الإستراتيجية العامة للتنافس الإطار الذي يحدد أهداف المنشأة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، والتميز بالموارد والمنتجات والخدمات، مما يمكن المنشأة من بناء مركزها التنافسي في مواجهة المنافسين. وتُقسم تلك الإستراتيجيات لثلاث أنواع تتمثل في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز (هلال، ٢٠١٣- الهلباوى، ١٠١٣).

- إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy

وتستهدف تلك الإستراتيجية إنتاج منتجات/ خدمات نمطية بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، ويتولد عنها تعظيم الربحية، من خلال التعامل مع العملاء ذوي الحساسية السعرية. ويمكن للمنشأة تحقيق وفورات تكاليفية من خلال الرقابة الصارمة على مسببات التكلفة، إقتصادات الحجم والتي قد تمثل عائق للدخول أو للحركة داخل الأسواق، تنسيق العلاقات فيما بين المنشأة ومورديها وقنوات التوزيع، التعلم والمعرفة المكتسبة من جانب العاملين والتي يصعب تقليدها، حقوق الملكية الخاصة بمنتج أو عملية تكنولوجية معينة والمحمية من خلال براءات الإختراع.

- إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy

تهدف تلك الإستراتيجية لتقديم منتجات/ خدمات ينظر إليها على أنها فريدة ومتميزة من خلال توفيرها لقيمة مرتفعة للعملاء المستفيدين منها، والذين يتميزون بالإختلاف النسبي تجاه تغيرات الأسعار. ويستدعى تطبيق تلك الإستراتيجية تحمل مزيد من الأنشطة المُكلفة في مجالات البحوث والتطوير، التصميم، أنشطة تسويقية فاعلة ومتنوعة، توافر عاملين مبدعين لديهم الوقت والموارد للسعى نحو الابتكارات، تحقيق شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا. ويجب على المنشأة أن تحدد تكلفة ذلك التمايز في المنتجات/ الخدمات التي تقدمها، بغرض تحقيق التوازن فيما بين القيمة المقدمة للعميل والسعر الإضافي المرافق لها، فالسعر الإضافي المرتفع قد يدفع العميل للتخلي عن منتجات/ خدمات المنشأة.

وفى سبيل تحقيق التميز يجب على المنشآت التي تتبع تلك الإستراتيجية التنافسية، السعى الدؤوب نحو الإبتكارية والتي ينتج عنها تقليل المنافسة المباشرة في الصناعة (Marzo, 2014)

- إستراتيجية التركيز Focus Strategy

تهدف إستراتيجية التركيز لإشباع حاجات خاصة لشريحة معينة من المستهلكين، أو التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لتلك الإستراتيجية تخصص المنشأة فى خدمة نسبة معينة من السوق سواء من خلال تقديم المنتج بتكلفة أقل و/أو تمايز المنتج بحيث يُسبغ حاجات القطاع السوقي المستهدف، بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من خدمة السوق ككل.

وتتحقق الميزة التنافسية عند إتباع إستراتيجية التركيز فى الحالات التالية: (Kamukama, 2013)

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتجات بطرق مختلفة.
- عندما لا تسمح موارد المنشأة إلا بتغطية قطاع سوقى محدود.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم، معدلات النمو، والربحية.
- ونجاح المنشأة سواء كانت صناعية أو خدمية فى تطبيق إحدى الإستراتيجيات التنافسية أنفة الذكر يتطلب قيام المنشأة بعدد من الإختبارات، والتي تتعلق بدرجة تميز منتجاتها، نوعية السوق وحجمه، طبيعة المنافسة القائمة، وهذا يعنى أن تكون المنشأة على دراية تامة بموقعها التنافسى والقوى المؤثرة عليه سواء داخلياً أو خارجياً.

٣-٥ العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية:

- تنشأ الميزة التنافسية من تضافر عوامل داخلية وخارجية يمكن بيانها فيما يلى: (Banimahd, et al., 2012)
- عوامل خارجية: تتمثل فى تغير إحتياجات العملاء، أو المستجدات فى البيئة الإقتصادية، التكنولوجيا، القانونية. وعندما يتاح سرعة رد الفعل للمنشأة فى إستغلال تلك الفرص/ تجنب التهديدات الناشئة عن تلك التغيرات تتولد الميزة التنافسية للمنشأة. فعلى سبيل المثال فالمنشأة التي

تستطيع إستيراد التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة بالسوق أسرع من غيرها تستطيع خلق ميزة تنافسية من خلال سرعة إستجابتها للمتغيرات الخارجية، والتي تتوقف على مرونة المنشأة وقدرتها على متابعة التغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

- عوامل داخلية: تتمثل في إمتلاك الموارد و/أو إستغلال القدرات التي لا تتوافر للمنافسين ومنها:
 - أ- الابتكار: والذي يعني التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائماً على المنتج أو الخدمة المقدمة، سواء بتقديم منتجات جديدة أو العمل بأساليب جديدة تختلف عن تلك المستخدمة من جانب المنافسين بما يضمن إستمرارية تفوق المنشأة.
 - ب- التوقيت: حيث يعتبر تخفيض عنصر الزمن لصالح العميل ميزة تنافسية كبيرة في الآونة الأخيرة، ويتحقق ذلك من خلال:
 - تخفيض الزمن اللازم لتقديم المنتجات الجديدة للأسواق.
 - تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين والإنتاج.
 - تخفيض الزمن اللازم لتسليم الطلبات للعملاء، ومن ثم تحسين نسبة التسليم في الوقت المحدد.

ج- الكفاءة المتفوقة **Superior Efficiency**: تتمثل المنشأة في نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وكلما أرتفعت كفاءة المنشأة في أداء عملياتها، كلما إنخفضت كمية المدخلات اللازمة لإنتاج قدر محدد من المخرجات ومن ثم تنخفض تكلفة الهيكل الإنتاجي للمنشأة مقارنة بالمنافسين.

د- الجودة المتفوقة **Superior Quality**: فتحقيق المنشأة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها/خدماتها سيزيد من قيمة تلك المنتجات/الخدمات بالنسبة للعملاء، وسيتيح للمنشأة إمكانية زيادة مستوى الأسعار بما لا يتجاوز قيمة ذلك التميز في مستوى الجودة من وجهة نظر العميل، بما يحقق للمنشأة ميزة تنافسية، ويمكنها من البقاء والإستمرار في الأجل الطويل.

٤-٥ مدخل نظرية المنشأة المستندة على الموارد كأساس لبناء الميزة التنافسية

- ١- العلاقة بين رأس المال الفكرى وتحقيق الميزة التنافسية:
ويمكن توضيح العلاقة بين رأس المال الفكرى وتحقيق الميزة التنافسية من خلال نظرية المنشأة المستندة على الموارد **Resource-Based Theory** فيما يلي:
تعطى هذه النظرية إهتماماً كبيراً بالموارد المتميزة والقدرات والكفاءات التنظيمية/التكنولوجية، والموجودات غير المرئية المتمثلة في المعرفة/المهارات/الخبرات للموارد البشرية، المستوى التكنولوجى المستخدم، الإتجاهات والقيم السائدة بالمنشأة كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (Carmeli and Cohen, 2005; Malloul and Zeghal, 2010).

ووفقاً لتلك النظرية فتحقيق المنشأة لميزة تنافسية يتوقف على إمتلاكها لموارد إستراتيجية تتمتع بمجموعة من الخصائص والشروط تتمثل فى:

- القيمة **Value**: هل تضيف تلك الموارد قيمة للعملاء ؟
- الندرة **Rareness**: هل يتميز هذا المورد بالندرة ؟

- القابلية للتقليد **Imitability**: هل يصعب تقليد تلك الموارد/ لا توجد بدائل متاحة لها ؟
- التنظيم **Organization**: هل يتيح تنظيم المنشأة إستغلال هذه الموارد ؟
- وفى حالة الإجابة "نعم" على تلك الأسئلة السابقة، بالنسبة لمورد معين فإن ذلك المورد سيعكس نقطة قوة وقدرة مميزة للمنشأة **Distinctive Competency**. ومن خلال إخضاع موارد المنشأة للتقييم السابق، يمكن تحديد أهمية موارد المنشأة والتي تمثل نقاط قوة أضعف وتساعد فى تحديد مستقبل المنشأة. ويُعد المورد إستراتيجياً، فى حالة زيادة درجة أهمية مقارنة بالمنافسين أو عن متوسط الصناعة ككل.
- ويُدمج هذه النظرية فى تحقيق الميزة التنافسية الرؤية المعتمدة على القدرات **Capabilities-Based View** والتي تشير إلى أن الميزة التنافسية تتطلب:
- موارد متفردة ذات قيمة عالية: وتشمل الموارد المالية، البشرية، المادية.
- قدرات متفردة على إدارة تلك الموارد: وتتعلق بمهارة المنشأة فى تنسيق مواردها وسياسات إستخدامها (العارف، ٢٠٠٩).

هل المورد ...؟				
الموقف التنافسي	يتم استغلاله بشكل جيد	يصعب تقليده	نادر	ذو قيمة
لا بعد ميزة تنافسية	لا	لا	لا	لا
حيادى التنافسية	لا	لا	لا	نعم
مميزة تنافسية مؤقتة	لا	لا	نعم	نعم
مميزة تنافسية مستدامة	نعم	نعم	نعم	نعم

شكل رقم (٣) يوضح أثر أهمية موارد المنشأة على موقفها التنافسي (العارف، ٢٠٠٩).

ومن الجدول السابق نلاحظ أن المورد الذى يتميز بارتفاع قيمته من جانب العملاء، ويتصف بالندرة، يصعب تقليده، ويتم إستغلاله بشكل جيد من جانب إدارة المنشأة هو الذى يساهم فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بينما المورد الذى لا يتصف بتلك الصفات فهو لا يمثل مصدر للميزة التنافسية، وإذا كان المورد يتصف ببعض تلك الصفات فهو يتراوح بين حيادى إلى تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة.

- ٢- تطبيق معايير تقييم الموارد على عناصر رأس المال الفكرى لتحقيق الميزة التنافسية
- يمكن الإستعانة بمعايير نظرية الموارد فى إبراز أثر رأس المال الفكرى بمكوناته المختلفة كمصدر هام لتحقيق الميزة التنافسية للمنشأة كما يلي:

١ - رأس المال البشرى الإستراتيجى

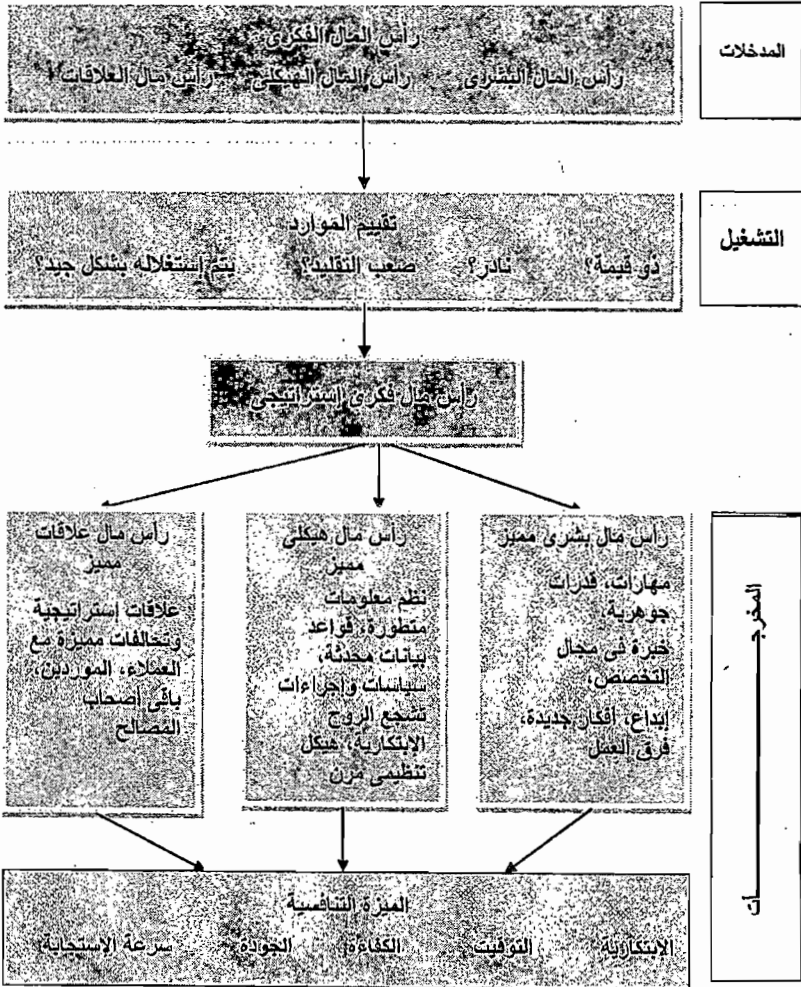
- فى ضوء أن ما يتاح للمنشأة من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كان شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنه شرط غير كافى لتكوين تلك الميزة، ذلك لأنه لابد من توافر الكفاءات البشرية المتميزة والتي تمثل مصدر الفكر والإبتكار والإبداع. ولكى تصبح تلك الموارد البشرية مورد إستراتيجى يساهم فى خلق الميزة التنافسية، فيجب أن تتصف ببعض الخصائص ومنها:
- القيمة: أى أن لها دور فى إنتاج المخرجات من السلع والخدمات والتي تضيف قيمة للعملاء.
 - الندرة: أى تمتك المنشأة لموارد بشرية تتصف بمهارات وقدرات ومعارف لا تتوافر لدى المنافسين، سواء بالتدريب أو بالتأهيل.
 - صعوبة التقليد: لأن عمل الفرد وإنجازة لا يرتبط فقط بمستواه التعليمى، وإنما بشخصيته ودوافعه والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين.
 - غير قابل للإستبدال: بمعنى صعوبة إستمرار الميزة التنافسية فى حالة إستبدال الكفاءات البشرية التي ساهمت فى تكوينها.

٢ - رأس المال الهيكلى الإستراتيجى

- يعبر رأس المال الهيكلى عن الموجودات المعرفية التي تبقى فى دائرة المنشأة بعد إستبعاد العنصر البشرى، وحتى يتسنى للمنشأة تحقيق الميزة ورفع قيمتها السوقية، يجب الإعتماد على عملية تنمية شاملة ومستدامة لكل هذه العناصر بما يساهم فى خلق القيمة للعميل بشكل متفوق عن المنافسين، وبشكل يصعب تقليده، وإستغلاله بشكل جيد من جانب إدارة المنشأة. كما يتميز رأس المال الهيكلى بإمكان تحديد قيمته إلى حد ما فى إطار كمى أسهل وأدق من حصر وتحديد قيمة العنصر البشرى، كما أنه يمثل الدعامة الأساسية لنشاط العنصر البشرى.
- ويمكن للمنشأة التي تسعى لإمتلاك رأس مال هيكلى متميز، تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لجميع أفراد المنشأة، ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم فى مختلف الميادين، وكذلك تطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة. من خلال إقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات والتي تساعد العنصر البشرى فى ترجمة قدراته وإمكانياته لعوائد ملموسة.

٣ - رأس مال العلاقات الإستراتيجى

- وهو يعكس قوة العلاقة التي تربط المنشأة بعملائها ومورديها فى الأساس بالإضافة لعلاقات المنشأة بباقي الأطراف أصحاب المصالح من خارج المنشأة. على إعتبار أن نقطة البداية لأى منشأة هى العملاء، فالمحافظة على عملاء المنشأة الحاليين وزيادة درجة ولائهم بالإضافة لإجتذاب عملاء جدد، لن يتم إلا من خلال علاقات جيدة معهم وتلبية رغباتهم وإحتياجاتهم بالشكل الملائم. ف قوة المنشأة تتحدد فى ضوء حجم عملائها وقوة إرتباطهم بها. وكذلك الحال فالدخول فى تحالفات إستراتيجية مع الموردين قد يساهم فى تحقيق وفورات تكاليفية لكلا الطرفين مما يمثل مصدر هام من مصادر الميزة التنافسية.



شكل رقم (٤) يوضح العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية

من الشكل رقم (٤) يمكن تصوير العلاقة فيما بين مكونات رأس المال الفكري والميزة التنافسية في شكل نظام، بحيث تكون مكونات رأس المال الفكري هي مدخلات هذا النظام ويتم إخضاع تلك المدخلات باعتبارها موارد للمنشأة للتقييم من حيث القيمة التي تضيفها تلك الموارد للعميل، مدى الذرة التي تتمتع بها تلك الموارد مقارنة بالمنافسين، صعوبة تقليد تلك الموارد من جانب المنافسين من عدمه، ومدى الإستغلال من جانب إدارة المنشأة لتلك الموارد. بغرض تقييم مدى أهمية تلك الموارد باعتبارها تمثل موارد إستراتيجية تستوجب جذب إهتمام إدارة المنشأة، بغرض تحديد الإحتياجات من الإستثمارات في عناصر رأس المال الفكري بما يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية التنافسية للمنشأة.

٦- استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء لتدعيم الميزة التنافسية لرأس المال الفكري

تزايدت أهمية إدارة رأس المال الفكري، في ضوء تزايد الحاجة للمنافسة على أساس المعرفة، الابتكارية في المنتجات، القيمة المضافة للخدمات المؤداة. ومن ثم تزايدت الإستثمارات في مكونات/عناصر رأس المال الفكري، إلا أن تلك الإستثمارات قد لا تحقق المرجوه منها في حالة عدم ارتباط تلك الإستثمارات بإستراتيجية المنشأة وعدم التكامل فيما بينها، فقد يتم الإستثمار في نظم معلومات متطورة لا تحتاج إليها المنشأة أو قد لا يكون هناك موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تلك النوعية من النظم. مما قد يؤدي إلى أن تكون تلك الإستثمارات بمثابة موارد مهدرة. ومن ثم تزايدت الحاجة لأداة رقابية توجه الإستثمارات في مكونات رأس المال الفكري بغرض تدعيم الميزة التنافسية ومن ثم تحسين مستويات الأداء في إطار إستراتيجية المنشأة.

وتناولت العديد من الدراسات أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء **Balanced Scorecard (BSC)** في تحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية وتدعيم قدراتها التنافسية، وأتفقت معظم تلك الدراسات على أنها أداة فعالة في قياس الأداء وتوفير التغذية العكسية. وذلك من خلال دراسة وتحليل الإستراتيجية المطبقة، وتوجيه نظر إدارة المنشأة إلى مواطن التحسين المستهدفة لتناسب مع المتغيرات والتطورات في السوق التنافسي.

وما يؤيد ذلك التوجه ما نادى به (Kaplan and Norton, 2004) من أهمية إدارة الأصول غير الملموسة بغرض تحديد القدر المطلوب من الإستثمار بتلك الأصول بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية ويأتي في مقدمتها تدعيم الميزة التنافسية للمنشأة. كما أكد كل من (Rohm and Malinoski, 2010) في دراستهما التطبيقية فعالية استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تخطيط الإحتياجات من الإستثمارات في مجال تكنولوجيا المعلومات، من خلال تحديد الفجوة بين مؤشرات الأداء الفعلية والمستهدفة، بغرض دعم عمليات التحسين المستمر. كما خلصت دراسة (Wang, 2011) إلى إمكانية زيادة قيمة المنشأة وتدعيم قدراتها التنافسية من خلال الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري، باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء، التي تربط بين إستراتيجية المنشأة ورأسمالها الفكري، وتساعد على تحويله إلى نتائج ملموسة تُعظم القيمة المقدمة للعميل.

٦-١ بطاقة القياس المتوازن للأداء (BSC) : Balanced Scorecard

قدم كل من (Kaplan and Norton, 1992) بطاقة القياس المتوازن للأداء كأداة متكاملة تحتوي على مجموعة من مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي في ضوء تزايد الضغوط التنافسية التي تواجهها معظم المنشآت.

وقد تطورت بطاقة القياس المتوازن للأداء على مدار أربعة أجيال متتالية (Diana, 2010) :

- الجيل الأول للفترة ويمتد للفترة من ١٩٩٢ - ١٩٩٦ : حيث اشتملت بطاقة القياس المتوازن على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية والتي تعبر عن الأهداف العامة للمنشأة والمصنفة في أربعة أبعاد (منظورات) هي: المنظور المالي، منظور العميل، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو.

- الجيل الثاني للفترة من ١٩٩٧ - ٢٠٠٠: حيث أصبح ينظر لبطاقة القياس المتوازن على أنها نظام معلومات لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي من خلال الخريطة الإستراتيجية التي تربط الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة من خلال علاقات السبب والنتيجة والتي تتحدد من أعلى لأسفل بهدف خلق القيمة للمساهمين والعملاء.
- الجيل الثالث للفترة من ٢٠٠١ - ٢٠٠٥: حيث تمثلت بطاقة القياس في نظام لإدارة الإستراتيجية لايقف عند حدود الوصف لإستراتيجية المنشأة من خلال العلاقات السببية ولكن يمتد لتطبيق تلك الإستراتيجية.
- الجيل الرابع من ٢٠٠٦ وحتى الآن: حيث أصبحت هناك وحدة لإدارة الإستراتيجية The Office of Strategy Management وهي وحدة إدارية بالهيكل التنظيمي للمنشأة تهدف لتجميع الإستراتيجيات الخاصة بوحدة الأداء بالمنشأة للتنسيق فيما بينها بغرض تحقيق الإستراتيجية العامة للمنشأة، وتحقيق أغراض الرقابة الداخلية من خلال إمداد إدارة المنشأة بالمعلومات المالية وغير المالية والتي تعكس المسؤوليات والأداء على مستوى وحدات المنشأة.

٢-٦ منظورات بطاقة القياس المتوازن للأداء

- تتمثل الأبعاد الأساسية لبطاقة القياس المتوازن في أربعة منظورات يمكن إستعراضها بإختصار فيما يلي: (Kaplan and Norton, 1996)
- منظور التعلم 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 الإبتكار والتعلم من خلال زيادة قدرات العاملين ودرجة رضاهم بما يعكس 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 ونفويض السلطات وخلق البيئة المناسبة للعاملين. ومن ثم فالتحسن في مؤشرات منظور التعلم والنمو والتي تمثل متغيرات قائمة ستعكس بالإيجاب على كل من مؤشرات منظور العمليات الداخلية، منظور العميل، المنظور المالي.
 - 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، الإنتاجية، سرعة الإستجابة لمتطلبات العملاء، كفاية عائد العمليات الداخلية Throughput Efficiency ، فعالية دورة التشغيل الصناعية، مدى الإبتكارية في المنتجات والخدمات المقدمة، في سبيل خلق القيمة للعميل وتحقيق أهداف المساهمين.
 - منظور العميل: في ضوء تحديد العملاء والسوق الذي تتنافس به المنشأة، فيجب أن تكون هناك مجموعة من المؤشرات والتي تعبر عن درجة رضا العملاء، والتي قد تتمثل في الحصة السوقية للمنشأة، نسبة النمو في المبيعات للعملاء الحاليين، معدل إجتذاب عملاء جدد، معدلات الإحتفاظ بالعملاء، ربحية العميل. فتلك المؤشرات تحاول تحديد كيف تبدو المنشأة في نظر عملائها.
 - المنظور المالي: ويحدد النتائج المالية لكل ماتم إنجازها 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

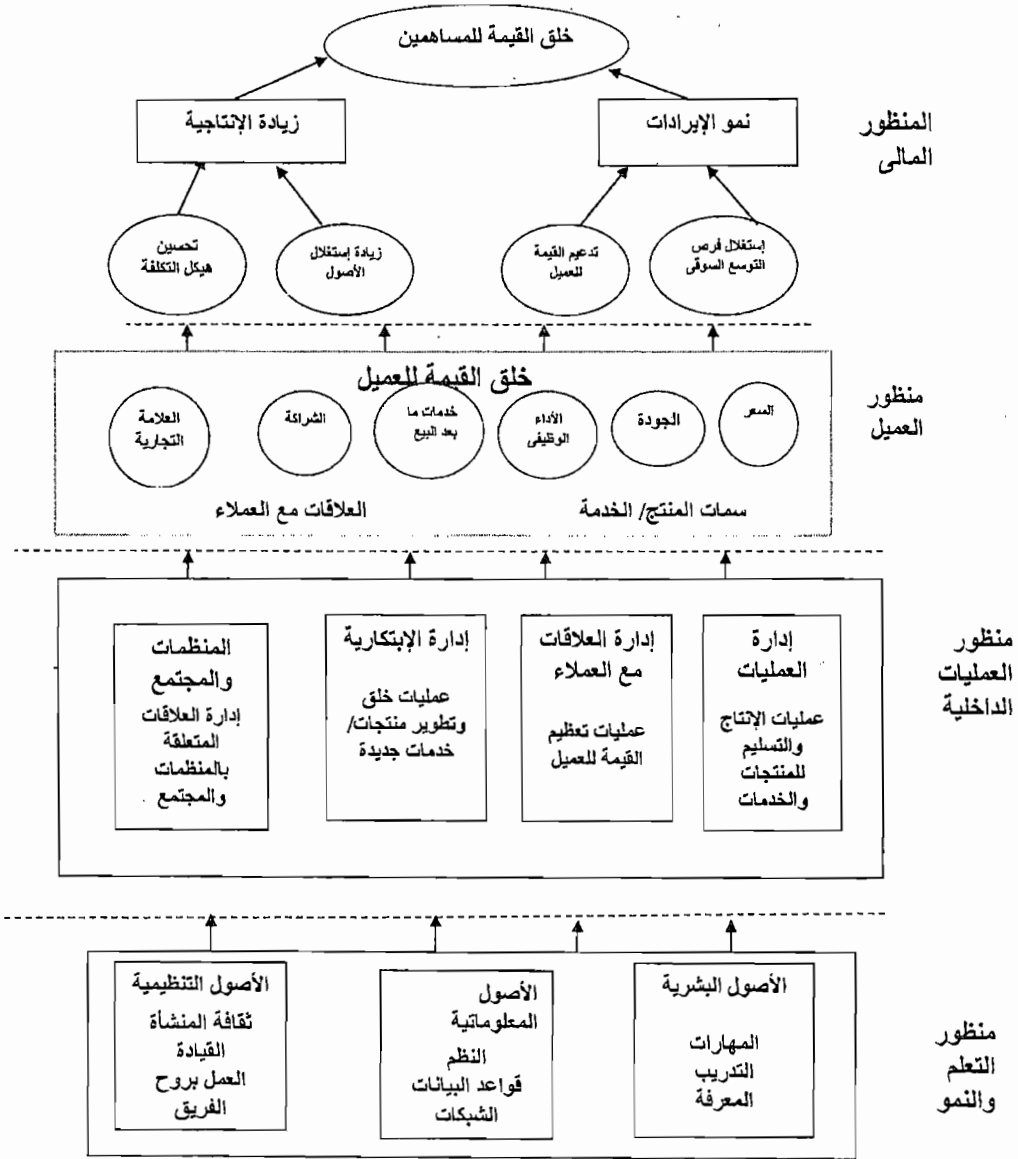
المستثمر، معدل العائد على المبيعات، القيمة الاقتصادية المضافة، الدخل المتبقى. ويحاول هذا المنظور الإجابة على التساؤل المرتبط بكيف تبدو المنشأة أمام المساهمين.

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

- مؤشرات المخرجات، وتمثل الأهداف الإستراتيجية للمنشأة والتي قد تتمثل في الربحية، الحصنة المنشأة السوقية وتمثل مؤشرات تابعة **Lagging Indictors**.
- مسببات أداء هذه المخرجات، وتمثل وسائل تحقيق تلك الأهداف مثل تحسين قدرات العاملين بما يعكس على تحسين مستويات الجودة، تخفيض زمن التشغيل وتمثل مؤشرات قائدة **Leading Indictors** (McGillicuddy, 2009).

- و يجب التأكيد على أن تلك المنظورات تعمل في إطار مجموعة من علاقات السبب والنتيجة - فالتحسن في مؤشرات كل من منظور التعلم والنمو، منظور العمليات الداخلية، منظور العملاء والتي تمثل مؤشرات قائدة **Leading Indicators** يترتب عليها التحسن في مؤشرات المنظور المالي بعد فترة إبطاء وهي تمثل مؤشرات تابعة **Lagging Indictors**.
- وينفس المنطق فمؤشرات الأداء القائدة في مرحلة ما قد تعتبر مؤشرات أداء تابعة بعد فترة إبطاء لمؤشرات أداء سابقة. فعلى سبيل المثال فإن كفاءة العمليات الداخلية قد تعتبر مؤشر أداء تابع بعد فترة إبطاء لمؤشر قائد وهو التعلم والنمو، بينما تمثل من ناحية أخرى مؤشر أداء قائد لرضا العملاء (الهلباوى، ٢٠١٣; Kaplan and Norton, 2004).

ويمكن بيان علاقات السبب والنتيجة فيما بين أبعاد بطاقة القياس المتوازن للأداء من خلال الشكل التالي.



شكل رقم (٥) يوضح علاقات السبب بالنتيجة بين منظورات بطاقة القياس المتوازن

(Kaplan and Norton, 2004)

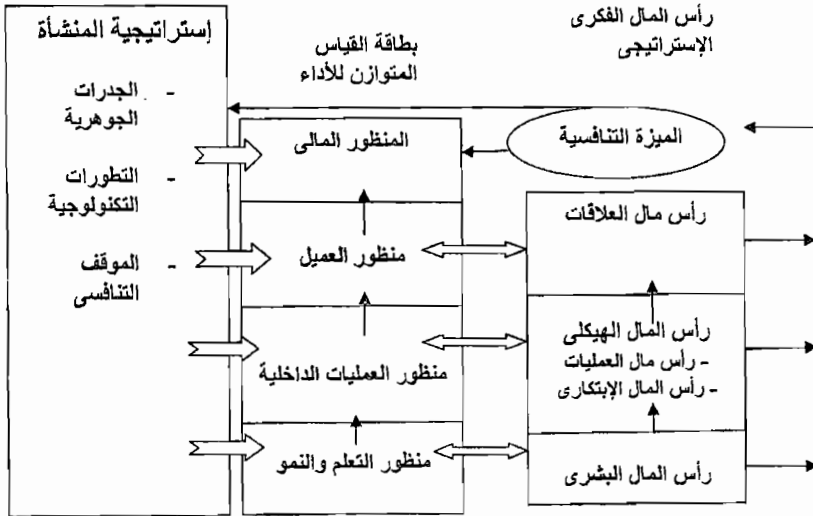
والشكل رقم (٥) يمثل الخريطة الإستراتيجية Strategy Map والتي تصف مسار الإستراتيجية، فهي تبين أهداف العمليات الداخلية والتمثلة في خلق القيمة للعملاء ومن ثم تنعكس على تحقيق القيمة للمساهمين، وتساهم في تحديد القدر المرغوب من مكونات رأس المال الفكرى واللازم

لتحقيق تلك الأهداف. وبطاقة الأداء المتوازن للقياس تترجم أهداف خريطة الإستراتيجية لمجموعة من المقاييس والمستهدفات، ولتحقق تلك الأهداف والمستهدفات من تلقاء نفسها، فالمنشأة تقوم بتنفيذ مجموعة من برامج التنفيذ (المبادرات) بغرض تحقيق المستهدف لكل مقياس، من خلال توفير المستزمات من الموارد البشرية والمادية لكل مبادرة. وبالتالي فإدارة تنفيذ الإستراتيجية يتم من خلال تنفيذ تلك المبادرات.

وبالتالي فالبرامج التنفيذية والتي تتولى تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المبادرات يجب أن تتسق مع أهداف المنشأة الإستراتيجية، والنظر لتلك المبادرات كمجموعة متساقفة من الإستثمارات بدلاً من النظر لكل مبادرة كمشروع مستقل (Kaplan and Norton, 2004).

٣-٦ مدى ملائمة بطاقة القياس المتوازن للأداء لتقييم رأس المال الفكرى

تكاد تتطابق مكونات رأس المال الفكرى مع منظورات بطاقة القياس المتوازن للأداء باستثناء المنظور المالى، فرأس المال البشرى يقابل منظور التعلم والنمو، كما أن رأس المال الهيكلى يشقيه 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 الإستثمار بالقدر المرغوب فى مكونات رأس المال الفكرى فى ضوء الإحتياجات الإستراتيجية للمنشأة والتكامل فيما بينها، فى تدعيم الميزة التنافسية للمنشأة، والتي تنعكس فى تحسين مؤشرات الأداء بالمنظور المالى. ويمكن بيان تلك العلاقة من خلال الشكل التالى.



شكل رقم (٦) يوضح العلاقة فيما بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ومكونات رأس المال الفكرى

يتضح من الشكل رقم (٦) أن تحديد الإستراتيجية التي تتبناها المنشأة يتوقف على موقعها التنافسي والتطورات التكنولوجية، وماتملكه من جدرات جوهرية. وبلى ذلك ترجمة تلك الإستراتيجية لمجموعة من المقاييس المستهدفة بكل منظورات بطاقة القياس المتوازن الأربعة، وتحديد الفرق بين مؤشرات الأداء المستهدفة ومؤشرات الأداء الفعلية تظهر الفجوة في مكونات رأس المال الفكرى والتي توجهه نظر إدارة المنشأة نحو مبادرات التحسين المستهدفة في كل من رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلى (رأس مال العمليات، رأس المال الإبتكار) 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 نصب في النهاية في تدعيم المركز المالى للمنشأة، كما أن التحسين في مؤشرات تدعيم الميزة التنافسية يؤثر على جوانب الإستراتيجية التي تتبعها المنشأة في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة بشكل مستمر في ضوء التغيرات بكل من البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة.

فمن منظور رأس المال الفكرى تأتي تنافسية المنشأة من داخلها، من خلال التطوير المستمر للقدرات التأهيلية للموارد التي تضيف قيمة للعميل وتتسم بالندرة، يصعب تقليدها، يمكن إستغلالها بشكل جيد من جانب المنشأة لتحقيق مستوى تنافسى معين، فى 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 تنافسى متقدم، وبالتالي فتدعيم القدرات التأهيلية يعد مطلب أساسى لتحقيق الميزة التنافسية. فالإستراتيجية القائمة على أساس الموارد تلعب دوراً مكملاً للإستراتيجية المستمدة من السوق، وذلك من خلال تحليل عناصر القوة Strengths والضعف Weakness والفرص Opportunities والتهديدات (SWAT) Threats. فالإستراتيجية القائمة على أساس السوق تدغم التحليل المرتبط بالفرص والتهديدات، بينما النظرية القائمة على أساس الموارد (مكونات رأس المال الفكرى) تدعم التحليل المرتبط بعناصر القوة والضعف (زرغول، ٢٠١٠؛ Rivard, et al., 2006)

ومن ثم يتضح فى ضوء ما سبق، أن المنشأة التي تطبق بطاقة القياس المتوازن للأداء يمكنها إدارة عناصر رأس المال الفكرى (رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلى (العمليات/الإبتكار)، رأس مال العلاقات بشكل أكثر كفاءة، من خلال تحديد الخليط المتوازن من تلك العناصر، والذي يراعى متطلبات تحقيق إستراتيجية المنشأة بما يساهم فى تحسين مؤشرات الميزة التنافسية للمنشأة.

ويستهدف البحث من خلال الدراسة الميدانية بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية المصرية بالقطاعين العام والخاص والتي تطبق أسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء، لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين إدارة عناصر رأس المال الفكرى فى ضوء إستراتيجيتها وتدعيم مؤشرات الميزة التنافسية من عدمه.

٧- الدراسة الميدانية

١-٧ هدف الدراسة

تهدف الدراسة الميدانية لتحقيق ما يلي:

- ١- تحديد مدى معنوية الفروق بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص محل الدراسة، فيما يتعلق بمدى توافر مكونات رأس المال الفكرى (رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلى - بشقية رأس مال الإبتكار ورأس مال العمليات-، رأس مال العلاقات).
- ٢- تحديد مدى علاقة الإرتباط بين عناصر رأس المال الفكرى بالقدر المتوافق مع بطاقة القياس المتوازن للأداء وتدعيم الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة.
- تحديد مدى معنوية الفروق بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص محل الدراسة من حيث أهمية عناصر رأس المال الفكرى ذات التأثير فى تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية.

٢-٧ أساليب جمع البيانات

اعتمد الباحث على: أ- قائمة الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق الهدف العام للبحث.

وتم تصميم استمارة الاستقصاء على أساس مقياس ليكرت الخماسى Five- Point Likert Scale من أجل تحديد إجابات أفراد عينة البحث بحيث تشير الدرجة (٥) الى أوافق جداً، والدرجة (٤) الى أوافق، والدرجة (٣) الى الرأى المحايد، والدرجة (٢) الى لا أوافق، والدرجة (١) الى لا أوافق بشدة. ب- أسلوب المقابلة الشخصية لضمان سلامة وفهم المتلقين لقوائم الإستقصاء موضوع الدراسة، مغزى الأسئلة، وضمان سلامة الردود.

ج- وتمثل الهدف من الإستبيان فى قياس مدى توافر عناصر رأس المال الفكرى بالقدر الذى يتناسب مع تنفيذ الإستراتيجية وعلاقته بالميزة لتنافسية بالبنوك محل الدراسة.

وأشتملت فقرات قائمة الإستقصاء على قسمين رئيسيين: القسم الأول لقياس مدى توافر عناصر رأس المال الفكرى بالبنوك محل الدراسة، والقسم الثانى لقياس أثر توافر عناصر رأس المال الفكرى على تدعيم الميزة التنافسية بالبنوك محل البحث.

٣-٧ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية والتي تعمل داخل الجهاز المصرفى المصرى وتشمل بنوك تجارية قطاع عام وعددها ثلاث بنوك، بنوك تجارية تتبع القطاع الخاص والمشارك وعددها ١٩ بنك.

وتمثلت عينة الدراسة فى أكبر أربع بنوك وتطبيق أسلوب بطاقة القياس المتوازن للأداء كأسلوب للإدارة الإستراتيجية، وإدارة أداء رأس المال الفكرى. بهدف بيان العلاقة بين عناصر رأس المال الفكرى فى ضوء تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء وتدعيم مؤشرات الميزة التنافسية. وأشتملت عينة الدراسة على مجموعة البنك الأهلى المصرى بإعتباره أكبر بنك قطاع عام بإجمالى أصول قدرها ١٣٨.٤ مليار جنية مصرى، البنك التجارى الدولى بإجمالى أصول قدرها ٢٦.٥ مليار جنية مصرى، مجموعة الأهلى موسميته جنرال بإجمالى أصول ٢٩.٦ مليار جنية والذى أصبح يسمى حالياً فى بورصة الأوراق المالية المصرية بنك

قطر الوطني الأهلي بعد أن أستحوذ بنك قطر الوطني على نسبة ٧٧% تقريباً من أسهمه في أغسطس ٢٠١٣، بنك قناة السويس بإجمالي إستثمارات ١٨ مليار جنية (إصدار البنك المصرفي المصري، ٢٠١٣). وتم توزيع عدد ٣٥٠ استثماراً مستقماً على جميع المديرين والعاملين في بنوك العينة السابق الإشارة إليها على مختلف المستويات الوظيفية التي تشغلها وتشمل الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية، وذلك في عدد من المدن المصرية الرئيسية. وقد بلغ عدد المستجيبين والإستثمارات الصحيحة عدد ٢٨٥ مفردة صالحة للتحليل والتي تمثل ٨١% من إجمالي عدد استمارات الاستقصاء التي تم توزيعها على مفردات العينة. ويعد هذا المعدل للردود معقولاً مقارنةً بالأبحاث المماثلة التي تمت في هذا المجال. وفيما يلي إيضاح تفصيلي عينة البحث بالجدول التالي:

عينة البحث حسب الوظيفة			عينة البحث حسب نوع البنك		
النسبة	العدد	الوظيفة	النسبة	العدد	مجال الصناعة
١٨.٦	٥٣	الإدارة العليا	٦٦	١٨٨	البنك الأهلي المصري (قطاع عام)
٣٤	٩٧	الإدارة الوسطى	٣٤	٩٧	بنوك القطاع الخاص
٤٧.٤	١٣٥	الإدارة التنفيذية			
١٠٠	٢٨٥		١٠٠	٢٨٥	الإجمالي

جدول رقم (١) يبين عينة البحث

٤-٧. قياس متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة: وتشمل عناصر رأس المال الفكري والمتمثلة في:

- ١- رأس المال البشري ويشمل: معرفة العاملين، خبرات العاملين، النسبة المئوية للعاملين الذين يواجهون العملاء مع توافر اتصال مباشر مع قاعدة المعلومات عن العملاء، معنويات العاملين ودرجة رضاهم، قدرات الإبداع والتطوير للعاملين، العمل بروح الفريق.
- ٢- رأس المال الهيكلي: ويشمل:

أ- رأس مال العمليات: ويتمثل في:

- نظم أداء العمليات: الإنتاجية (نسبة العائد من العملية مقسوم على الموارد اللازمة لإتمام العملية)، سرعة الإستجابة لطلب العميل (عدد الوحدات من المخرجات التي يمكن إنتاجها في فترة زمنية معينة، كفاية عائد العمليات الداخلية (نسبة الزمن المستغرق لإضافة قيمة للمنتج مقسومة على الزمن الكلي لدورة التشغيل)
- نظم الرقابة وضبط الجودة.
- قواعد ونظم المعلومات.

ب- رأس مال الابتكار: ويشمل، مدى الإهتمام بالإتفاق على عمليات البحوث والتطوير، مستوى القدرات الإبداعية للبنك ممثلة في الملكية الفكرية، النسبة المئوية للإيرادات التي يتم تحقيقها من خدمات جديدة، النسبة المئوية للخدمات التي يكون للبنك حق تقديمها، متوسط الزمن اللازم لتقديم خدمات جديدة.

٣- رأس مال العلاقات: ويشمل، رضا العميل، ولاء العميل (زيادة نسبة الإحتفاظ بالعملاء)، الإحتفاظ بالعميل، شراكة العميل، التحالفات مع الموردين، جودة العلاقة مع الجهات التنظيمية (البنك المركزي)

ثانياً: المتغير التابع: ويعبر عن الميزة التنافسية والتي تنعكس على الأداء المالي وتمثل في:

- مستوى الجودة للخدمات المقدمة. - كفاءة أداء الخدمة. - سرعة الإستجابة لطلبات العملاء.
- مستوى الابتكارية في تقديم الخدمة.
- مؤشرات الربحية: معدل العائد على رأس المال المستثمر، الدخل المتبقى، القيمة الإقتصادية المضافة.

٧-٥. أسلوب تحليل البيانات

اعتمد البحث على حزمة البرامج الإحصائية (SPSS Version (17 في تحليل البيانات المجمع من استمارات الاستقصاء لتحقيق أهداف البحث. من خلال استخدام الاختبارات الآتية:-

- (١) اختبار ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha لأغراض تحليل مدى التجانس بين البنود المستخدمة في قياس المتغيرات.
 - (٢) إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S) لأغراض تحديد هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومن ثم إمكانية الإختبارات المعلمية من عدمه.
 - (٣) إختبار T-TEST لإختبار فروض الدراسة.
 - (٤) إختبار معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان لإختبار فروض الدراسة.
 - (٥) تحليل الانحدار Regression Analysis لإختبار فروض الدراسة.
- ٧-٦ نتائج الدراسة:

١- اختبار تحليل المصدقية Reliability Analysis

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
رأس المال البشري	16	.8564
رأس المال الهيكلي (عمليات - إبتكار)	16	.8664
رأس مال العلاقات	14	.8277
الميزة التنافسية	26	.8573
جميع الفقرات	72	.8966

الجدول رقم (٢) يوضح نتائج تحليل المصدقية

يستخدم اختبار ألفا - كرونباخ Cronbach's Alpha لبيان مدى تجانس بنود المتغيرات المستخدمة في قياس ظاهرة معينة ، وفي ضوء هذا الاختبار تتوافر المصدقية لأداة جمع البيانات و يكون هناك تجانس و اتساق كبير بين المتغيرات كلما اقتربت قيمة Alpha من الواحد الصحيح بينما

يكون هناك عدم تجانس كلما اقتربت قيمة Alpha من الصفر. والنسبة المقبولة بالدراسات الإجتماعية لتلك النسبة ٧٠% فأكثر. و يوضح الجدول رقم (٢) ان هناك درجة عالية من التجانس و الاتساق تعكسها قيمة Alpha بين مجموعة المتغيرات المستخدمة مما يدل على حسن اختيار مجموعة متغيرات الدراسة .

٢- إختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

يعتبر هذا الإختبار من الإختبارات الضرورية لمعرفة توزيع البيانات، في حالة إختبار الفروض حيث أن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وأمكن التوصل للنتائج التالية:

القيمة الإحتمالية	قيمة Z	عدد الفقرات	المتغير
.2478	1.212	16	رأس المال البشري
.1642	1.322	16	رأس المال الهيكلية (عمليات- إبتكار)
.0643	1.457	14	رأس مال العلاقات
.2683	1.152	26	الميزة التنافسية
.0766	1.147	72	جميع الفقرات

الجدول رقم (٣) يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

يتضح من الجدول رقم (٣) أن القيمة الإحتمالية لكل متغير ولجميع المتغيرات معاً تتجاوز 0.05 (sig.> 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن ثم إمكانية استخدام الإختبارات المعلمية .

٣- إختبارات الفروض

أولاً: إختبار الفرض الأول :

في سبيل إختبار الفرض الأول : توجد فروق معنوية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص فيما يتعلق بمدى توافر عناصر رأس المال الفكرى (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس مال العلاقات).

تم الإعتماد على إختبار T-Test وحساب المتوسطات الحسابية والإتحرافات المعيارية لإجابات العاملين في البنوك لقياس مدى توافر كل عنصر من عناصر رأس المال الفكرى كمايلي:

١- قياس مدى توافر عناصر رأس المال البشرى بالبنوك

الدلالة الإحصائية	T-Test	بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		متغيرات رأس المال البشرى
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	٠.٠٧٦٥	٠.٦٥٥	٤.٤٣٣	٠.٨٦٤	٣.٩٦٦	معرفة العاملين
غير دال	٠.٠٩٨٤	٠.٤٤٢	٣.٢٦٦	٠.٦٦٥	٣.٧٥٦	خبرات العاملين
غير دال	١.٤٣٣	٠.٤٥٨	٤.٦٥٧	٠.٧٥٣	٣.٩٤٤	مهارات العاملين
غير دال	١.٥٨٨	٠.٦٧٤	٤.٧٨٨	٠.٨٩٥	٣.٥٧٧	معنويات العاملين
غير دال	١.٠٤٤	٠.٦٤١	٤.٦٥١	٠.٩٣٦	٣.٤٤٦	قدرات الإبداع للعاملين
غير دال	٠.٠٤٥	٠.٥٨٤	٤.٣٥٩	٠.٨٢٢	٣.٧٤	المتوسط

جدول رقم (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر عناصر رأس المال البشرى في بنوك القطاعين العام والخاص.

يتضح من الجدول (٤):

- توافر عناصر رأس المال البشرى في كل من بنوك القطاع العام والخاص، حيث تزيد المتوسطات الحسابية لجميع المؤشرات عن متوسط المقاييس لجميع متغيرات رأس المال البشرى، كما يتضح أن هناك زيادة في قيم المتوسطات الحسابية لجميع العناصر بالنسبة لبنوك القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام فيما عدا مؤشر خبرات العاملين التي ترتفع نسبياً بالقطاع العام عن القطاع الخاص. كما احتلت معنويات وقدرات الإبداع للعاملين مقدمة عناصر رأس المال الفكري المتميزة بالقطاع الخاص.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام والقطاع الخاص، من حيث توافر عناصر رأس المال البشرى. حيث أن قيمة t المحسوبة تقل عن ١,٩٨ وذلك عند مستوى معنوية ٥%.

٢- قياس مدى توافر عناصر رأس مال الهيكلية بالبنوك

الدلالة الإحصائية	T-Test	بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		متغيرات رأس المال الهيكلية
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	٠.٣٦٥	٠.٧٣٥	٣.٦٣١	١.٧٦٤	٣.٤٦٦	الإبتكار والأبداع
دال	*٣.٨٦٥	٠.٩٤٢	٤.٤٦٦	٠.٨٦٥	٣.١٣٢	حقوق الملكية الفكرية
دال	*٢.٣٦٣	٠.٧٧٨	٤.٤٥٧	٠.٦٥١	٣.٧٤٤	نظم أداء العمليات
غير دال	١.٥٨٨	٠.٥٧٤	٤.٧٨٨	٠.٥٩٢	٤.٢٤٧	نظم الرقابة وضبط الجودة
غير دال	١.٠٤٤	٠.٨٤١	٤.٦٢٢	٠.٦٣٥	٤.٠٤٦	قواعد ونظم المعلومات
غير دال	١.٤٢٥	٠.٧٧٤	٤.٣٩٢	١.٠٣٣	٣.٧٢٧	المتوسط

جدول رقم (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر عناصر رأس المال الهيكلية في بنوك القطاعين العام والخاص.

يتضح من الجدول رقم (٥):

- توافر عناصر رأس المال الهيكلي في كل من بنوك القطاع العام والخاص، حيث تزيد المتوسطات الحسابية لجميع المؤشرات عن متوسط المقاييس لجميع متغيرات رأس المال الهيكلي، كما يتضح زيادة قيم المتوسطات الحسابية لجميع العناصر بالنسبة لبنوك القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام. كما أجتلبت نظم رقابة وضبط الجودة، قواعد ونظم المعلومات، مقدمة عناصر رأس المال الفكرى المتميزة بالقطاع الخاص.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام والقطاع الخاص، من حيث توافر عناصر رأس المال البشرى. حيث أن قيمة t المحسوبة تقل عن ١,٩٨ وذلك عند مستوى معنوية ٥%. فيما عدا بعض المتغيرات المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية، ونظم أداء العمليات، حيث تشير النتائج لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاعين العام والخاص.

٣- قياس مدى توافر عناصر رأس مال العلاقات بالبنوك

الدلالة الإحصائية	T Test	بنوك القطاع الخاص		بنوك القطاع العام		متغيرات رأس المال العلاقات
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
غير دال	١.٣٣٨	١.٢٣٥	٤.٢٣١	٠.٥٤٤	٣.٦٢١	رضا العميل
غير دال	١.٠٦٥	٠.٨١٢	٤.٠١٦	٠.٦٤٥	٣.٨٧٥	ولاء العميل
غير دال	١.١١٣	٠.٤٧١	٤.٣١٧	٠.٤٥٦	٤.٢٤٤	الإحتفاظ بالعميل
غير دال	١.٣٢٢	٠.٣٨١	٤.٠١٨	٠.٨٩١	٣.٢٢١	شراكة العميل
غير دال	١.٠١٩	٠.٩١١	٣.٦٢٢	٠.٥٣٥	٣.١٧٦	التحالفات مع الموردين
		٠.٥٧٧	٤.٧٤٣	٠.٣٦٨	٤.٦٤٣	جودة العلاقة مع الجهات المنظمة
غير دال	١.٣٣٥	٠.٧٢٢	٤.١٥٧	٠.٥٧٣	٣.٧٦٦	المتوسط

جدول رقم (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر عناصر رأس المال الهيكلي في بنوك القطاعين العام والخاص.

يتضح من الجدول رقم (٦):

- توافر عناصر رأس المال العلاقات في كل من بنوك القطاع العام والخاص، حيث تزيد المتوسطات الحسابية لجميع المؤشرات عن متوسط المقاييس لجميع متغيرات رأس المال العلاقات، ويتبين من النتائج السابقة زيادة الإهتمام من جانب البنوك بنوعها نحو الإهتمام بالعميل فهو المصدر الرئيسى لبقاء البنوك عموماً بدنيا الأعمال، كما يتضح أيضاً زيادة الإهتمام بإقامة علاقات جيدة مع الجهات المسئولة عن تنظيم العمل المصرفى ممثلة فى البنك المركزى. إلا أن هناك زيادة فى قيمة المتوسطات الحسابية لبنوك القطاع الخاص عن القطاع العام حيث بلغ المتوسط العام ٤,١٥٧ مقابل ٣,٧٦٦ فى بنوك القطاع العام.
- وبالرغم من وجود بعض الفروق فيما بين كلا النوعين من البنوك، إلا أنها ليست ذات دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام والقطاع الخاص، من حيث توافر عناصر رأس المال البشرى. حيث أن قيمة t المحسوبة تقل عن ١,٩٨ وذلك عند مستوى معنوية ٥%..

ونستخلص مما سبق رفض الفرض الأول، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين بنوك القطاعين العام والخاص، فيما يتعلق بتوافر عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس مال العلاقات) إلا أن المتوسطات الحسابية تشير إلى توافر عناصر رأس المال الفكري في بنوك القطاع الخاص بدرجة أعلى.

كما يتبين من العرض السابق محدودية الفروق بين البنوك العامة والخاصة، بسبب التطوير بالبنوك العامة لمواكبة المنافسة الشديدة من جانب بنوك القطاع الخاص.

ثانياً: إختبار الفرض الثاني:

لفرض إختبار الفرض الثاني الذى ينص على أنه " توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين توافر عناصر رأس المال الفكري وتدعيم الميزة التنافسية فى البنوك محل البحث". تم الإعتماد على حساب معاملات الإرتباط التالية:

أ - معامل الإرتباط المتعدد: بين عناصر رأس المال الفكري مجتمعة كمتغير مستقل ومؤشرات الميزة التنافسية مجتمعة كمتغير تابع، بكل من بنوك القطاع العام والخاص.

وبإستخدام أسلوب معامل الإرتباط المتعدد أمكن التوصل لمعاملات الإرتباط التالية:

الدلالة الإحصائية	مؤشرات الميزة التنافسية			عناصر رأس المال الفكري مجتمعة
	إجمالي العينة	بنوك قطاع خاص	بنوك قطاع عام	
دال	*.٠٧٨	*.٠٩١	*.٠٦٨	

جدول رقم (٧) يوضح نتائج معاملات الإرتباط المتعدد بين عناصر رأس المال الفكري مجتمعة ومؤشرات الميزة التنافسية.

يتضح من الجدول رقم (٧):

- أن معاملات الإرتباط بين مجموع عناصر رأس المال الفكري ومؤشرات الميزة التنافسية موجبة وقوية على مستوى البنوك ككل، إلا أن تلك العلاقة تتزايد بشكل كبير بينوك القطاع الخاص، وأن جميع تلك العلاقات جوهرية عند مستوى معنوية ٠.٠٥.

ب- معاملات الإرتباط البسيط: لإجمالي عينة البحث بين عناصر رأس المال الفكري ومؤشرات الميزة التنافسية كل على حدة.

وبإستخدام أسلوب معامل الإرتباط البسيط أمكن التوصل لمعاملات الإرتباط التالية:

مؤشرات الميزة التنافسية عناصر رأس المال الفكري	الجودة	الكفاءة	سرعة الاستجابة	الإبتكارية	الريحية
رأس المال البشري	*.٠٧٤	**٠.٨٥	*.٠٦٧	*.٠٤٥	*.٠٥٥
رأس المال الهيكلي	*.٠٧٨	*.٠٦٩	*.٠٧٢	*.٠٦٥	*.٠٦٤
رأس مال العلاقات	**٠.٨٨	*.٠٨١	**٠.٨٩	*.٠٦١	**٠.٨٧

جدول رقم (٨) يوضح نتائج معاملات الإرتباط بين عناصر رأس المال الفكري ومؤشرات الميزة التنافسية.

يتضح من الجدول رقم (٨) أن: كل عنصر من مؤشرات الميزة التنافسية يرتبط ارتباطاً موجباً مع عناصر رأس المال الفكرى وبمستوى معنوية ٠,٠٥، فيما أن عنصر رأس المال البشرى يرتبط بمؤشر الكفاءة فى الأداء عند مستوى معنوية ٠,٠١ وفقاً لدرجية علاقات السبب والنتيجة ببطاقة القياس المتوازن للأداء. كما ان هناك علاقة ارتباط عند مستوى ٠,٠١ أيضاً فيما بين رأس مال العلاقات (وبخاصة العلاقات مع العملاء) مع كمنظور كفاءة العمليات الداخلية (والمتمثلة فى مؤشرات الجودة، والكفاءة، سرعة الإستجابة والتي تمثل القيمة المقدمة للعميل) وفقاً لعلاقات السبب والنتيجة التي تنتظمها بطاقة القياس المتوازن للأداء. مما ينعكس بالإيجاب على مؤشرات الربحية، ويؤكد ذلك قوة العلاقة أيضاً بين رأس مال العلاقات ومؤشرات الربحية والتي تعكس المنظور المالى.

وفى ضوء النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثانى، فى ظل وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع عناصر رأس المال الفكرى ومؤشرات الميزة التنافسية، فى كل من بنوك القطاع العام والخاص.

ثالثاً: إختبار الفرض الثالث:

فى سبيل إختبار الفرض الثالث والذى ينص على أنه "توجد فروق معنوية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع الخاص، من حيث أهمية عناصر رأس المال الفكرى ذات التأثير فى تدعيم الميزة التنافسية"

ولإختبار صحة هذا الفرض تم الإعتماد على ما يلى:

- استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطى البسيط **Simple Regression**: لقياس تأثير رأس المال الفكرى الإجمالى متغير مستقل على تدعيم الميزة التنافسية كمتغير تابع فى عينة البنوك ككل.

الدالة الإحصائية	P	قيمة T المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل الانحدار	
المقدار الثابت		٤.٨٤٥٢	١٢.٥٦٢	٦٠.٨٦٦	
عناصر رأس المال الفكرى	٠.٠٠١	*١٦.٥١٤	٠.٠٧٢	١.٢٨٤	
معامل التحديد $R^2 = ٠.٦٧٣$					

جدول رقم (٩) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لرأس المال الفكرى الإجمالى على تدعيم الميزة التنافسية.

توضح النتائج من الجدول رقم (٩) أن لرأس المال الفكرى تأثيراً إيجابياً وجوهرياً على تدعيم الميزة التنافسية حيث يبلغ معامل التحديد ٠,٦٧٣ ومعامل الانحدار + ١,٢٨٤ مما يعنى أن عناصر رأس المال الفكرى الإجمالى، تفسر ٦٧% تقريباً من التغير فى الميزة التنافسية بمختلف البنوك وذلك بدرجة ثقة ٩٩%.

- استخدام تحليل الانحدار المتعدد: لبيان تأثير عناصر رأس المال الفكرى كل على حدة كمتغيرات مستقلة على تدعيم الميزة التنافسية كمتغير تابع، بالنسبة لكل نوعية من البنوك.

أولاً: بنوك القطاع العام

عناصر رأس المال الفكري	معامل الإندجار	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	٧٨.١٢٦	٦.٤٧٢	١٢.٠٧١		
رأس المال البشري	٠.٥٦٦	٠,١٧٩	*٣.٩٥١	٠.٠٠١	دال إحصائياً
رأس المال الهيكلي	٠.٤٧٢	٠,٢٠٤	٢.٣٧٤	٠.٠٠٥	غير دال إحصائياً
رأس مال العلاقات	٠.٧٤٣	٠.١٥٢	*٤.٤٧٥	٠.٠٠١	دال إحصائياً
معامل التحديد $R^2 = ٠.٤٦٢$					

جدول رقم (١٠) يوضح نتائج تحليل الإندجار المتعدد لأثر عناصر رأس المال الفكري على مؤشرات الميزة التنافسية ببنوك القطاع العام.

ثانياً: بنوك القطاع الخاص

عناصر رأس المال الفكري	معامل الإندجار	الخطأ المعياري	قيمة T المحسوبة	P	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	٨٦.٠٢٦	٤.٥٣١	١٨.٩٨٦		
رأس المال البشري	٠.٤٩٩	٠,١٢٥	*٣.٩٤١	٠.٠٠١	دال إحصائياً
رأس المال الهيكلي	٠.٣١٩	٠.٢٠٤	١.٩٩٤	٠.٠٤١	دال إحصائياً
رأس مال العلاقات	٠.٤٢٣	٠.١٦٧	*٢.٦٢٥	٠.٠٠١	دال إحصائياً
معامل التحديد $R^2 = ٠.٦٩١$					

جدول رقم (١١) يوضح نتائج تحليل الإندجار المتعدد لأثر عناصر رأس المال الفكري على مؤشرات الميزة التنافسية ببنوك القطاع الخاص.

ومن تحليل نتائج الجداول (٩)، (١٠)، (١١) يتضح أن:

- تؤثر جميع عناصر المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات تأثيراً طردياً على مؤشرات الميزة التنافسية، إلا أن معنوية ذلك التأثير تزداد بالقطاع الخاص حيث أن معامل التحديد ببنوك القطاع الخاص يبلغ ٦٩% تقريباً مقابل ٤٦% تقريباً ببنوك القطاع العام، وذلك بمستوى معنوية ١%.
- وجاء ترتيب أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري في تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية كما يلي:

- بينوك القطاع العام: جاء الترتيب على النحو التالي رأس المال العلاقات، رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلى، وفقاً لترتيب معاملات الإنحدار والتي كانت قيمتها، ٠,٤٧٢/٠,٥٦٦/٠,٧٤٣ على الترتيب.

- بينوك القطاع الخاص: جاء الترتيب على النحو التالي رأس المال البشرى، رأس المال العلاقات، رأس المال الهيكلى، وفقاً لترتيب معاملات الإنحدار والتي كانت قيمتها، ٠,٣١٩/٠,٤٢٣/٠,٤٩٩ على الترتيب.

- لاتوجد إختلافات معنوية بين بنوك القطاع العام والقطاع الخاص من حيث تأثير جميع عناصر رأس المال الفكرى فى تدعيم الميزة التنافسية، بالرغم من إختلاف ترتيب أهمية التأثير لعناصر رأس المال الفكرى فى ذلك التأثير بين القطاعين العام والخاص، ومن ثم يُثبت عدم صحة الفرض الثالث.

٨- النتائج والتوصيات

أولاً - النتائج

- توصل البحث الى بعض النتائج التى يمكن عرضها على النحو التالى:
- يتمثل رأس المال الفكرى فى مجموعة من الأصول المعرفية غير الملموسة، وتمثل أحد أهم الموارد الرئيسية، والتي تساهم مساهمة فعالة فى دعم القدرة التنافسية فى ظل إقتصاد المعرفة، إذا توافرت لهذه الموارد بعض الخصائص فى ضوء فلسفة نظرية المنشأة المستندة على الموارد وتمثل فى: أن تصنيف قيمة للعميل، تتسم بالندرة، يصعب تقليدها، يمكن إدراتها بشكل جيد من جانب المنشأة.
 - فى ضوء تزايد حدة المنافسة على أساس المعرفة، والتي تستهدف تدعيم الإبتكارية والقيمة المضافة للمنتجات/ الخدمات، القيمة المضافة للخدمات المؤداة، تزايدت الإستثمارات فى مكونات رأس المال الفكرى، إلا أن تلك الإستثمارات قد لا تحقق الفائدة المرجوة منها فى حالة عدم ارتباط تلك الإستثمارات بإستراتيجية المنشأة وعدم التكامل فيما بينها، فقد يتم الإستثمار فى نظم معلومات متطورة لاحتياج إليها المنشأة أو قد لا يكون هناك موارد بشرية مؤهلة للتعامل مع تلك النوعية من النظم. مما قد يؤدي إلى أن تكون تلك الإستثمارات بمثابة موارد مهدرة. ومن ثم تزايدت الحاجة لأداة رقابية توجه الإستثمارات فى مكونات رأس المال الفكرى بغرض تدعيم الميزة التنافسية ومن ثم تحسين مستويات الأداء فى إطار إستراتيجية المنشأة.
 - تناولت العديد من الدراسات أثر إستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء Balanced Scorecard (BSC) فى تحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية وتدعيم قدراتها التنافسية، وأنفقت معظم تلك الدراسات على أنها أداة فعالة فى قياس الأداء وتوفير التغذية العكسية. وذلك من خلال دراسة وتحليل الإستراتيجية المطبقة، وتوجيه نظر إدارة المنشأة إلى مواطن التحسين المستهدفة لتتناسب مع المتغيرات والتطورات فى الموقف التنافسى.
 - تتحدد الإستراتيجية التى تتبناها المنشأة فى ضوء موقفها التنافسى والتطورات التكنولوجية، وماتملكه من جدرات جوهرية. ويلى ذلك ترجمة تلك الإستراتيجية لمجموعة من المقاييس المستهدفة بكل

منظورات بطاقة القياس المتوازن الأربعة، وتحديد الفرق بين مؤشرات الأداء المستهدفة ومؤشرات الأداء الفعلية، تظهر الفجوة في مكونات رأس المال الفكرى والتي توجهه نظر إدارة المنشأة نحو مبادرات التحسين المستهدفة في كل من رأس المال البشرى، رأس مال العمليات، رأس المال الابتكارى مما ينعكس على تدعيم رأس مال العلاقات، وتحسن 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 المالى للمنشأة.

- من منظور رأس المال الفكرى تأتي تنافسية المنشأة من داخلها، من خلال التطوير المستمر للقدرات التأهيلية للموارد التي تصيف قيمة للعميل وتتسم بالندرة، يصعب تقليدها، يمكن إستغلالها بشكل جيد من جانب المنشأة لتحقيق مستوى تنافسى معين في ضوء فلسفة 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 تنافسى متقدم، وبالتالي فتدعيم القدرات التأهيلية يعد مطلب أساسى لتحقيق الميزة التنافسية. فالإستراتيجية القائمة على أساس الموارد تلعب دوراً مكملاً للإستراتيجية المستمدة من السوق، وذلك من خلال تحليل عناصر القوة Strengths والضعف Weakness والفرص Opportunities والتهديدات (SWAT) Threats. فالإستراتيجية القائمة على أساس السوق تدعم التحليل المرتبط بالفرص والتهديدات، بينما النظرية القائمة على أساس الموارد (مكونات رأس المال الفكرى) تدعم التحليل المرتبط بعناصر القوة والضعف.

- في ضوء التنافسية الحادة في قطاع البنوك وخاصة كبيرة الحجم من القطاعين العام والخاص، فقد تبنت بعض تلك البنوك فلسفة القياس المتوازن للأداء، كأسلوب للإدارة الإستراتيجية، وإدارة عناصر رأس المال الفكرى بما يتناسب ومتطلبات تنفيذ إستراتيجية المنشأة. ومن ثم فقد تم إختيار عينة من تلك البنوك والتي تطبق فلسفة القياس المتوازن للأداء بهدف تحديد أثر إستخدام تلك الفلسفة في إدارة رأس المال الفكرى والذي ينعكس على تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية لتلك البنوك. وتمثلت عينة البحث في مجموعة البنك الأهلى المصرى كأحد أكبر بنوك القطاع العام، بالإضافة للبنك التجارى الدولى، مجموعة الأهلى سوسيتيه جنرال، بنك قناة السويس، وتمثل أكبر ثلاث بنوك بالقطاع الخاص وكل منهم يطبق فلسفة القياس المتوازن للأداء.

ومن نتائج إختبارات الفروض تبين ما يلى:

- ثبت عدم صحة الفرض الأول للدراسة، والذي ينص على انه توجد فروق معنوية بين بنوك القطاع العام والقطاع الخاص فيما يتعلق بمدى توافر عناصر رأس المال الفكرى (رأس المال البشرى/ رأس المال الهيكلى بعنصره الابتكار والعمليات/ رأس مال العلاقات)، فقد تبين من خلال إستخدام إختبار T-Test عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام والخاص بشأن توافر عناصر رأس المال الفكرى الثلاثة بكل من بنك القطاعين العام والخاص، على الرغم من إرتفاع المتوسطات الحسابية لتوافر تلك العناصر ببنوك القطاع الخاص عن القطاع العام. ومحدودية الفرق وعدم معنويتها تشير إلى تنامى عمليات التطوير بالبنوك العامة للتجاوب مع ضغوط المنافسة،

ولتغير بيئة الأعمال من بيئة يحتكرها القطاع العام إلى بيئة تُمارس فيها المنافسة بشكل حاد بين القطاع العام والخاص.

- تبين صحة الفرض الثاني للبحث، والذي ينص على أنه توجد علاقة معنوية بين توافر عناصر رأس المال بالقدر المتوافق مع بطاقة القياس المتوازن وتدعيم مؤشرات الميزة التنافسية في البنوك محل البحث". حيث تبين من نتائج معاملات الارتباط البسيط والمتعدد وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع عناصر رأس المال الفكرى كمتغير مستقل ومؤشرات تدعيم الميزة التنافسية كمتغير تتابع. كما تبين التزايد الملحوظ لقيمة معاملات الارتباط بين المتغيرات التى تنتظمها علاقات السبب والنتيجة وفقاً لبطاقة القياس المتوازن للأداء.
- ثبت عدم صحة الفرض الثالث للبحث، والذي ينص على أنه "توجد فروق معنوية بين بنوك القطاع العام وبنوك القطاع العام، من حيث أهمية عناصر رأس المال الفكرى ذات التأثير فى تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية". حيث تبين من نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط أن لرأس المال الفكرى الإجمالى تأثيراً إيجابياً وجوهرياً على تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية. حيث تبين أن عناصر رأس المال الفكرى مجتمعة تُفسر 67% تقريباً من التغير فى مؤشرات الميزة التنافسية للبنوك ككل.
- كما تبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد، عدم وجود فروق معنوية بين بنوك القطاع العام والقطاع الخاص من حيث عناصر رأس المال الفكرى ذات التأثير فى تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية بالرغم من الزيادة غير المعنوية ببنوك القطاع الخاص والذي يرجع للإهتمام الخاص بنظم العمل والحوافز وكذلك ميلها للتطبيق الفعال للنظم الإدارية الحديثة والتي تركز بشكل خاص على الإهتمام برأس المال الفكرى
- هناك إهتمام برأس المال الفكرى بكل من البنوك التجارية العامة والخاصة وهو ما يمتشى مع إقتصاد المعرفة. إلا أنه من إستقراء معاملات الانحدار تبين أن ترتيب عناصر رأس المال الفكرى حسب درجة تأثيرها فى تدعيم مؤشرات الميزة التنافسية كانت على النحو التالى:
بنوك القطاع العام: يأتى رأس مال العلاقات فى المرتبة الأولى، يليه رأس المال البشرى، ثم رأس المال الهيكلى. ويدعم ذلك سعى بنوك القطاع العام لإستغلال علاقاتها المتميزة مع العملاء والتي تكونت على مدار مدى زمنى طويل، والإمكانات الضخمة المتاحة لتلك البنوك والتي تستفيد منها فى الوفاء بإحتياجات كبار العملاء.
- بينما بنوك القطاع الخاص: يأتى رأس المال البشرى فى المرتبة الأولى، يليه رأس مال العلاقات، ثم رأس المال الهيكلى. ويبرز ذلك من خلال تركيز تلك البنوك على إستقطاب العناصر البشرية المتميزة، وما تنتجه من نظم عمل وحوافز متميزة.

ثانياً - التوصيات

- ضرورة الإهتمام بتتمية عناصر رأس المال الفكرى فى ضوء الإحتياجات والتي تتلائم مع إستراتيجىة المنشأة التنافسية وتحقيق التكامل فيما بينها، حتى تتحقق العوائد المرجوة من الإستثمار فى تلك العناصر.
- أهمية إقرار معايير محاسبية تتولى تخطيط عملية القياس والتقرير لمكونات رأس المال الفكرى، بغرض ترشيد الأداء، ومساعدة الإدارة خصوصاً فى مجالات الهيكلية، الإستحواذ والإندماج.

- ضرورة النظر لرأس المال الفكرى كإطار متكامل يجمع مكوناته الثلاثة (البشرى، الهيكلى، العلاقات) حيث لا يمكن التركيز على مكون وإهمال آخر، فجميع المكونات مكملة لبعضها البعض إذا أرادت إدارة المنشأة تدعيم الإستفادة منه.
- ضرورة إهتمام الممارسين عامة بإقامة البيئة الإدارية والتنظيمية المدعمة للإبداع والإبتكار والمواتية لنمو وإزدهار رأس المال الفكرى.

ثالثاً - إقتراحات لدراسات مستقبلية

- إهتم هذا البحث بالدراسة التطبيقية لرأس المال الفكرى فى قطاع واحد وهو البنوك، ومما لاشك فيه أن إجراء بحوث أخرى بقطاعات أخرى سيكون ذا فائدة للباحثين والممارسين على حد سواء.
- أثر آليات حوكمة الشركات، مثل جودة لجنة المراجعة، الدور المزدوج للمدير التنفيذى بالشركة، تشكيل لجنة الترشيحات، فعالية المراجعة الداخلية، حجم مكتب المراجعة، على الإفصاح عن رأس المال الفكرى.
- دور رأس المال الفكرى فى المحاسبة عن إستهلاك الموارد Resource Consumption Accounting (RCA)

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

- العارف، نادية (٢٠٠٩)، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات، الأسكندرية: الدار الجامعية.
- الميهي، عادل عبد الفتاح (٢٠١٣)، "أثر خصائص الشركة على الإنصاح عن رأس المال الفكري للشركات المصرية: مدخل تحليل المحتوى"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة-جامعة طنطا، للعدد الأول، ص ص. ٥١-١.
- الجندى، نشوى أحمد (٢٠١١)، "نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية: دراسة ميدانية" مجلة الفكر المحاسبى، جامعة عين شمس، المجلد الخامس عشر، العدد الثانى
- الهلباوى، سعيد محمود- النشار، تهانى (٢٠١٣)، المحاسبة الإدارية المتقدمة: مدخل إدارة التكلفة، بدون ناشر.
- زغلول، جودة عبد الرؤوف (٢٠١٠)، "إستخدام مقياس الأداء المتوازن فى بناء نموذج قياس رباعى المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجى والتشغلى للأصول الفكرية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة-جامعة طنطا، العدد الثانى، ص ص. ٦٦-١.
- متولى، طلعت عبد العظيم (٢٠٠٣)، "نموذج وصفى لقياس أداء رأس المال الفكري بإستخدام إستراتيجية القياس المتوازن للأداء: منظور المحاسبة عن المعرفة" مجلة التجارة والتمويل-المجلة العلمية لكلية التجارة-جامعة طنطا، للعدد الأول، ص ص. ٦٩-١٣٤.
- مرسى، سوسن عبد الحميد (٢٠٠٨)، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء فى البنوك التجارية المصرية" المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة-جامعة طنطا، المجلد الثانى، العدد الأول، ص ص. ١٦٥-٢٣٦.
- هلال، سمير رياض (٢٠١٢)، دراسات فى المحاسبة الادارية المتقدمة، المكتبة الأكاديمية.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abeysekera, I. (2008), "The Project of Intellectual Capital Disclosure: Research the Research", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 7, No. 1, pp. 61- 77.
- Ahmad, S. and Mushraf, A. (2011), "Intellectual Capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry", *International Conference on Management and Artificial Intelligence*, IPEDR vol.6, pp. 104- 109.
- Allameh, S.; Abbasi, S. and Shokrani, A. (2010)," The Mediating Role of Organizational Learning Capability between Intellectual Capital and Job Satisfaction", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 17, No. 1, pp. 125 - 136.
- Banimahd, B.; Mohammadrezaei, F. and Mohammadrezaei, M. (2012),"The Impact of Intellectual Capital on Profitability, Productivity, and Market Valuation: Evidence from Iranian High Knowledge-Based Industries", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 2, No. 5, pp. 4477- 4487.

- Beattie, V. and Smith, S. (2013), "Value creation and business model: Refocusing the intellectual capital debate", *The British Accounting Review*, Vol. 45, pp. 38- 64.
- Bernnan, N. (2001), "Reporting Intellectual Capital in Annual Reports: Evidence from Ireland", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 423- 436.
- Bollen, L.; Vergauwen, P. and Schnieders, S. (2005), "Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance", *Management Decision*, Vol. 43, No.9, pp. 1161- 1185.
- Bontis, N.; Keow, W. and Richardson, S. (2000), "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, pp.85- 100.
- Brennan, N. (2001), "Reporting Intellectual Capital in Annual Reports: Evidence from Ireland", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 423- 436.
- Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital*, International Thompson Business Press, London.
- Cabrita, M. and Vaz, J. (2006), "Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry", *The Electronic Journal of knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 11- 20.
- Carmeli, A. and Cohen, A. (2005), "**Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel**" Available on line at: <http://www.pamij.com>
- Diana, B. (2010), "**BSC as a Tool of Strategic Management: Croatian Industrial Companies Case Study**", Bibliographic, Available At: www.bib.ir.hr
- Diez, J.; Ochoa, M.; Prieto, M. and Santidrian, A. (2010), "Intellectual Capital and Value Creation in Spanish Firms", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 3, pp.348- 367.
- Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain-Power*, Harper Collins, New York, NY.
- Fathi, S.; Farahmand, S. and Khorasani, M. (2013), "Impact of Intellectual Capital on Financial Performance", *International Journal of Academic Research in Economic and Management Sciences*, Vol. 2, No. 1, pp. 6- 17.
- Gannon, C.; Lynch, P. and Harrington, D. (2008), "**Managing Intellectual Capital for Sustained Competitive Advantage in the**

Irish Tourism Industry", Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC), Available at: [http://rikon.ie/images/publications/Gannon Lynch Harrington](http://rikon.ie/images/publications/Gannon_Lynch_Harrington).

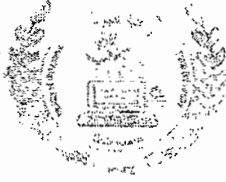
- Ghosh, S. and Mondal, A. (2009),"Indian Software and Pharmaceutical Sector Intellectual Capital and Financial Performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 3, pp. 369-388.
- Guthrie, J. (2001),"The Management, Measurement, and the Reporting, of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 2, pp. 27- 41.
- IASB. (2005)," **International Accounting Standard Board Discussion Paper: Management Commentary**". Available at: www.iasb.org/
- International Accounting Standards Committee (1998), IAS 38 Intangible Assets, **International Standards Committee**, London.
- International Federation of Accountants (IFAC), "The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction ", Study 7, **IFAC**, UK.
- Jardon, C. and Martos, M. (2012),"Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13, No. 4, pp.462 - 481.
- Kamukama, N. (2013),"Intellectual Capital: Company's Invisible source of competitive advantage", *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 23, No. 3, pp. 38-64
- Kaplan, R. and Norton, D. (1996),"Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Jan. /Feb.
- ----- (2000),"Having Trouble with Your Strategy? Then Map IT", *Harvard Business Review*, SEP.-OCT., pp.1-10.
- ----- (2004), "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", *Harvard Business Review*, Feb., pp. 1-13.
- ----- (2004),"Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", *Strategic Finance*, March, pp. 27- 35.
- Karp,T. (2003),"Intellectual Capitalism: Is Intellectual Capital The New Wealth of Business Organization", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, No. 4, pp. 20- 27.
- Kazan, H.; Pekkanli, B. and Catal, H. (2012),"Performance Evaluation in Research and Development, Intellectual Capital and Firm Infrastructure Projects as Intangible Assets',

African Journal of Business Management, Vol. 6, Feb., pp. 126- 133.

- Kong, E. (2010), "**Intellectual Capital and External Environment Link in Organizations**", Available at: [http:// eprints.usq.au/6852/](http://eprints.usq.au/6852/).
- Lee, M. (2003), "Changes to Merger & Acquisition Accounting It is a step forward?" *Business Alert*, Sep.
- Lev, B. (2004), "Sharpening the Intangible Edge", *Harvard Business Review*, June, pp. 109- 116.
- Li, J.; Pike, R. and Haniffa, R. (2008), "Intellectual Capital Disclosure and Corporate Governance Structure in UK Firms", *Accounting and Business Research*, Vol. 38, No. 2, pp. 137- 159.
- Lothgren, A. (1999), "The Legal Protection of Structural Capital", *Thesis in Law of Economic and Commercial Law*, Gothenburg School of Economics & Commercial.
- Maaloul. A. and Zeghal, D. (2010), "Analyzing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 1, pp. 39- 60.
- Marzo, G. (2014), "Improving internal consistency in IC research and Practice: IC and theory of the firm", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 15, No. 1, pp. 38- 64.
- Mazlan. I. (2005), "The Influence of Intellectual Capital on Performance of Telecom Malaysia", *PhD Thesis, Engineering Business Management*, Business & Advanced Technology Center, University Technology Malaysia.
- McGillicudd, J. (2009), "*Case Study: Using The Balanced Scorecard to Move From Management by Expertise to Managing for Results Through Data*". Balanced Scorecard Institute, Available At: [www. Balancedscorecard.org](http://www.Balancedscorecard.org)
- Memon, M; Mangi, R. and Rohra, C. (2009), "Human Capital a source of competitive advantage: Ideas for strategic leadership", *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, Vol. 3, No. 4, pp. 245- 256.
- Mention, A. and Bontis, N. (2013), "Intellectual Capital and Performance within the banking sector of Luxemburg and Belgium", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14, No. 2, pp. 286- 309.
- Mertins, K.; Alwert, K. and Will, M. (2006), "*Measuring Intellectual Capital in European SEM*", Available at: www.akwissensbilanz.org.
- Moeller, K. (2009), "Intangible and Financial Performance: causes and Effects", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 2, pp. 224- 245.

- Petty, R. and Guthrie, J. (2000), "Intellectual Capital Literature Review: Measurement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 2, pp. 106- 117.
- Porter, M. (1985), *Competitive Advantage: Creating & Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Powell, S. (2003), "Accounting for Intangible Assets: Current Requirement, Key Players and Future Directions", *European Accounting Review*, Vol. 12, No. 4, pp. 797- 811.
- Prusak, L. and Cohen, F. (2001), *In Good Company, How Social Capital makes organization work*, Boston, Harvard Business School Press. 214 +xiii pages.
- Revard, S.; Raymond, L. and Verreault, D. (2006), "Resource-Based View and Competitive Strategy: An Integrating Model of the Contribution of IT to Firm Performance", *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 15, No. 1, pp. 29- 50.
- Rohm, H. and Malinaski, M. (2010), "Strategy-Based Balanced Scorecard for Technology Companies, Balanced Scorecard Institute, Available At: www.Balancedscorecard.org
- Seviby, K. (2003), "Methods for Measuring Intangible Assets", July, Available at: [http:// www.sveiby.com](http://www.sveiby.com).
- Stewart, T. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York. NY.
- Sydler, R.; Haefliger, S. and Pruska, R. (2013), "Measuring intellectual capital with financial figures: Can we predict firm profitability?", *European Management Journal*, Vol. xxx, No. xxx, pp. xxx- xxx. Article in Press, Available at: www.elsevier.com/locate/emj.
- Ting, W. and Lean, H. (2009), "Intellectual Capital Performance of Financial Institution in Malaysia", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 4, pp. 588- 599.
- Tovstiga, G. and Tulugurova, E. (2009), "Intellectual Capital Practices: A Four-region Comparative Study", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10, No. 1, pp. 70- 80.
- Wang, M. (2011), "*Intellectual Capital and Firm Performance*", Annual Conference on Innovation in Business & Management, The Center for Innovation in Business and Management Practice, London, UK. Available at: <http://www.climp.org>.
- William, S. (2002), "*Is a company's intellectual capital performance & intellectual capital disclosure practice related?*" Evidence from publicly listed companies for the FTSE 100, Paper presented at McMasters Intellectual Capital Conference, Toronto.
- Zeghal, D. and Maaloul, A. (2010), "Analyzing Value Added as an Indicator of Intellectual Capital and its Consequences on Company Performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 1, pp. 39- 60.

Arab Republic of Egypt
Ministry Of Higher Education
Tanta University
College of Commerce
Accounting Department



جمهورية مصر العربية
وزارة التعليم العالي
جامعة طنطا
كلية التجارة
(قسم المحاسبة)

**أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تعظيم الإستفادة من رأس المال
الفكرى لتدعيم الميزة التنافسية بالبنوك التجارية:
دراسة نظرية و ميدانية**

السيد الأستاذ الفاضل / رئيس مجلس الإدارة

أحيط سيادتكم علماً بأننى أبحث فى أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء فى تعظيم الإستفادة من رأس المال الفكرى فى تدعيم الميزة التنافسية. وإختيار هذا الأثر ميدانياً فى البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، برجاء التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفق، ويتعهد الباحث بأن إجاباتكم على أسئلة الاستبيان سوف تظل سرية ولن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى. ونظراً لأن إجاباتكم سوف تكون عنى قدر عالٍ من الأهمية بالنسبة لهذا البحث، لذا نرجو التكرم بمراعاة الدقة فى استيفاء بيانات هذا الاستبيان. ونشكر لكم مشاركتكم وحسن تعاونكم.

الباحث

دكتور / محمد يس عبد اللطيف

مدرس بقسم المحاسبة

كلية التجارة - جامعة طنطا

Email: alaa97@hotmail.com

(ملحق ٢: استمارة الاستقصاء)

معلومات عامة

من فضلك ضع علامة "✓" على المربع الذي تختاره لكل سؤال على حدة

١- ما هي نوعية البنك الذي تعمل به؟

<input type="checkbox"/> قطاع عام	<input type="checkbox"/> قطاع خاص
<input type="checkbox"/> مشترك	<input type="checkbox"/> أخرى من فضلك حددها.....

٢- من فضلك حدد المؤهل العلمي؟

<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل.	<input type="checkbox"/> بكالوريوس.
<input type="checkbox"/> دبلوم الدراسات العليا.	<input type="checkbox"/> ماجستير.
<input type="checkbox"/> دكتوراه.	<input type="checkbox"/> أخرى :

٣- ما هو المسمى الوظيفي لعملك الحالي بالمنشأة؟

<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير إدارة
<input type="checkbox"/> مصرفي أول	<input type="checkbox"/> مصرفي ثاني
<input type="checkbox"/> خدمة العملاء	<input type="checkbox"/> إدارة موارد بشرية:
<input type="checkbox"/> مشغل النظم وقواعد البيانات	<input type="checkbox"/> أخرى حددها:

٤- كم عدد السنوات التي مضت منذ إعتقاد المنشأة على قرارات التعهيد؟

<input type="checkbox"/> أقل من ٣ سنة	<input type="checkbox"/> من ٣ - أقل من ٦ سنوات
<input type="checkbox"/> من ٦ - أقل من ١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> ١٠ سنوات فأكثر

رأس المال الفكرى

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن مدى إهتمام البنك بعناصر رأس المال الفكرى من فضلك ضع علامة "✓" على المربع المناسب الذى تختاره لكل سؤال على حدة.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	مؤشرات رأس المال البشرى
					١. مؤهلات الموظفين بالبنك تتناسب مع طبيعة المهام المناطة بهم
					٢. يقوم البنك بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع العاملين
					٣. يشارك العاملون فى المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات.
					٤. يمتلك العاملون بالبنك المعرفة المحدثة باستمرار عن الخدمات المقدمة.
					٥. يتميز البنك بإنخفاض معدل دوران العاملين
					٦. تعتمد إدارة البنك فى شغل الوظائف المهمة للعاملين من ذوى الخبرة
					٧. تسهم الخبرة العملية للعاملين فى تقديم حلول متميزة للمشكلات.
					٨. يمتلك البنك عدد كاف من العاملين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء المهام بكفاءة وفاعلية.
					٩. يتزايد معدل إنتاجية العامل باستمرار (الأيراد لكل عامل)
					١٠. يستقطب البنك غالباً أفراد ذوى مهارات فنية وتقنية فى مختلف أنشطة البنك.
					١١. يتوفر لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر.
					١٢. خدمات البنك تتفوق على خدمات البنوك المنافسة
					١٣. يمارس الأفراد أعمالهم فى ظل روح معنوية مرتفعة.
					١٤. يتم إنجاز الأعمال بشكل جماعى (روح الفريق)
					١٥. إمكانية العامل للتكيف مع ظروف العمل والتعامل مع قواعد بيانات العملاء
					١٦. يوفر البنك نظام للحوافز والمكافآت يشجع القدرات الإبداعية للعاملين.
					مؤشرات رأس المال الهيكلى
					مؤشرات رأس المال الابتكارى
					١٧. هناك ميزانية مخصصة للبحوث والتطوير، لتنمية الأفكار الجديدة والإبداعات.
					١٨. تسمح إدارة البنك للعاملين بحل المشكلات التى تواجههم فى العمل.
					١٩. يعامل فريق العمل المسئول عن إستحداث خدمات جديدة معاملة متميزة.
					٢٠. يتم تحويل نتائج التدريب وأفكار ومعارف العاملين إلى برامج تنفيذية.
					٢١. يرقى الأفراد الذين يساهمون فى طرح أفكار جديدة لمناصب أعلى.
					مؤشرات رأس مال العمليات
					٢٢. تهتم إدارة البنك بإحكام الرقابة على جودة الأداء وعمليات تقديم الخدمة.
					٢٣. تسعى إدارة البنك لبناء أنظمة لتحقيق الجودة فى مختلف الخدمات للعملاء.
					٢٤. تحت إدارة البنك العاملين على سرعة الإستجابة لطلب العميل.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	مؤشرات رأس المال البشري
					٢٥. يتم مراجعة أداء العمليات بهدف إستبعاد الأنشطة التي لاتضيف قيمة.
					٢٦. تسعى إدارة البنك لتعظيم إنتاجية أداء العمليات من خلال تخفيض الموارد المستخدمة.
					٢٧. يتم تطوير أداء العمليات بإستمرار لتخفيض عدد الأخطاء.
					٢٨. يتم مقارنة أداء العمليات بالبنك مع أداء العمليات بالبنوك المتميزة.
					٢٩. يوفر الهيكل التنظيمي للبنك درجة كبيرة من الوضوح فى العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة.
					٣٠. تسهم نظم المعلومات بالبنك فى إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب.
					٣١. يتم تحديث نظم المعلومات وقواعد البيانات بإستمرار .
					٣٢. هناك سياسات محددة للأداء ويتم معالجة الإختلافات بين الأداء الفعلى والمعايير المستهدفة.
					العلاقات مع العملاء:
					٣٣. يقوم البنك بدراسات إستطلاعية مستمرة للتعرف على إحتياجات العملاء.
					٣٤. تعتبر تفضيلات العملاء أساسا لإضافة خدمات وإلغاء خدمات أخرى.
					٣٥. يتزايد عدد المتعاملين الجدد مع البنك سنويا .
					٣٦. يتميز البنك بإستخدام النظم والتقنيات الحديثة فى تقديم الخدمات.
					٣٧. يهتم البنك بربحية العميل.
					٣٨. إزدياد حجم أعمال البنك فى الأونة الأخيرة مقارنة بالبنوك الأخرى
					العلاقات مع الموردین:
					٣٩. يميل البنك لنقل مسئولية تنفيذ الوظائف الثانوية إلى الموردين المتخصصين.
					٤٠. لدى البنك بيانات كاملة نسبياً عن الموردين وتحديث دورياً.
					٤١. يتم إستشارة خبراء متخصصين من خارج البنك عند إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
					٤٢. يقوم البنك بتنفيذ عدد من الفعاليات للمحافظة على علاقات طويل الأجل مع الموردين
					العلاقات الإستراتيجية:
					٤٣. يقوم البنك بالدخول فى تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات بنكية أخرى .
					٤٤. مقدرة البنك على التعلم وإضافة قيمة له من خلال التحالفات الإستراتيجية.
					٤٥. يقوم البنك بعمل مسح دورى للبيئة التنافسية للتعرف على الخدمات التى يقدمها المنافسين.
					٤٦. يتميز البنك بعلاقات مميزة مع المؤسسات المنظمة بالمجتمع.

الميزة التنافسية

فيما يلي مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن مدى تنافسية البنك مقارنة بالبنوك الأخرى من فضلك ضع علامة "√" على المربع المناسب الذي تختاره لكل سؤال على حدة.

أقل كثيراً	أقل	محايد	أفضل	أفضل كثيراً	مؤشرات الميزة التنافسية
					الجودة:
					١. يخصص البنك وحدة خاصة للتواصل مع العملاء بخصوص جودة الخدمة.
					٢. يقدم العاملين بالبنك الخدمة بالشكل المطلوب من جانب العملاء.
					٣. تتمتع مراكز تقديم الخدمة بالمظهر والبيئة المريحة للعملاء.
					٤. يسعى البنك بشكل جاد لتطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.
					٥. تتزايد نسبة النجاح في تسويق الخدمات البنكية الجديدة.
					٦. يعتبر البنك رائد في مجال الأعمال المصرفية مقارنة بالبنوك الأخرى.
					٧. تزايد النصيب السوقى للبنك مستقبلاً مقارنة بالبنوك الأخرى.
					الكفاءة:
					٨. يطبق البنك أحدث التقنيات بما يساعد على سرعة أداء الخدمات.
					٩. يسعى البنك لاستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
					١٠. تساهم نظم المعلومات المستخدمة بالبنك فى تخفيض تكلفة العمليات والخدمات.
					١١. تتزايد إنتاجية العامل بشكل مضطرد.
					١٢. يتميز البنك بالمحافظة على تقديم الخدمة باقل تكلفه مقارنة بالبنوك الأخرى.
					١٣. تتزايد ربحية البنك سنوياً مقارنة بالبنوك الأخرى.
					سرعة الاستجابة:
					١٤. تنسجم بيئة العمل بالبنك بدرجة عالية من المرونة.
					١٥. يعمل البنك بشكل دائم على تخفيض الزمن اللازم لأداء الخدمة.
					١٦. يولي البنك اهتماماً ببحوث التسويق بغرض التعرف على رغبات العملاء غير المشبعة.
					١٧. يتميز البنك بسرعة رد الفعل للتغيرات بالبيئة المحيطة ولتصرفات المنافسين.
					الابتكارية:
					١٨. يتبنى البنك إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملين لمواجهة مشكلات العمل.
					١٩. يهتم البنك بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة بشكل أفضل من المنافسين.
					٢٠. يتمتع البنك بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
					٢١. تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة على سرعة تطوير وتوزيع الخدمات المقدمة للعملاء.
					٢٢. يحقق البنك أكبر قيمة مضافة فى قطاع البنوك.
					٢٣. يتم تطوير أداء العمليات باستمرار لتخفيض عدد الأخطاء.
					مؤشرات الربحية:
					٢٤. معدل العائد على رأس المال المستثمر مقارنة بالبنوك المنافسة.
					٢٥. القيمة الاقتصادية المضافة مقارنة بالبنوك المنافسة.
					٢٦. قيمة الدخل المتبقى للبنك مقارنة بالبنوك المنافسة.