

مقاربة نظرية تكاملية بين مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة

تاريخ استلام المقال: 2017/01/19 تاريخ قبول المقال للنشر: 2017/04/20

الدكتور: تيقاوي العربي جامعة أدرار

البريد الإلكتروني: atikkaoui@yahoo.com

ملخص:

هدفت هاته الدراسة إلى توضيح الجوانب التكاملية التي تستطيع المنظمات اليوم أن تحققها إذا ما عمدت إلى خلق توازن وتوافق بين مقياس الأداء التنظيمي المتوازن من حيث محاوره الأساسية وبين الموارد الفكرية في المنظمات من حيث أبعادها الثلاثة الأصول البشرية والهيكلية والعلاقات مع العملاء، ومن أجل ذلك تتبع الباحث التوجهات النظرية في هذا الموضوع مستمداً دراسته من الحالات التطبيقية في منظمات الأعمال، وتم التوصل إلى إيجاد مقاربة نظرية تكاملية بين مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري التي يتم الاستفادة منها في تحسين الجانب التنافسي ولتحقيق الأبعاد الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

الكلمات الدالة: رأس المال الفكري، مقياس الأداء المتوازن، منظمات الأعمال.

Abstract :

This study aims to clarify the complementary aspects that organizations can today be achieved if they proceeded to create a balance and compatibility between organizational performance balanced scale in terms of the basic themes and the intellectual resources of the organizations in terms of the three human and structural assets dimensions and relationships with customers, and for tracking the researcher theoretical orientations in this topic derived from his studies of Applied situations in business organizations, was reached to create a complementary approach to the theory of balanced performance between the scale and intellectual capital that is utilized in improving the competitive aspect and to achieve strategic dimensions of business organizations.

Key words: intellectual capital, balanced performance scale business organizations.

مقدمة:

تعتبر الأصول الفكرية بمثابة أحد الدعائم الأساسية للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال التركيز على مكوناتها المتمثلة في الأصول البشرية والهيكيلية ومختلف العلاقات مع الزبائن والتي تختلف حسب وجهات النظر المتعددة وعلى أساس تعقد المشكلات التنظيمية، لذلك سعت المنظمات إلى ضرورة توجيه جهودها إلى إدارة هاته الأصول، وبالتالي تستفيد المنظمات منها في عمليات قياس مستوى أدائها التنظيمي من خلال الاعتماد على أدوات متعددة لتحسين الأداء المالي والمحاسبي وجانب الاهتمام بعملائها... الخ. طرحت هذه مشكلة كيفية إجراء القياس للأصول الفكرية، ويعد مقياس الأداء المتوازن أحد أهم المقاييس المستخدمة حديثاً في قياس مستوى أداء المنظمات الموجه نحو تراكم رأس المال الفكري.

يعتمد مقياس الأداء المتوازن على أربعة محاور لقياس مستوى الأداء المتمثلة في المحور المالي ومحور العمليات الداخلية ومحور الزبائن والنمو والتعلم، وتظهر العلاقة بين هاته المحاور وبين مكونات الأصول الفكرية من خلال محاولة تقليل الفجوة النظرية لخلق تكامل نظري وبحثي الذي يعتبر بمثابة آفاق مستقبلية لإمكانية القيام بالقياس المحاسبي والكمي لرأس المال الفكري لإتاحة المعلومات اللازمة لإدارة الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال.

إشكالية البحث:

ويمكن صياغة إشكالية البحث من خلال التساؤل التالي:

ما التأصيل النظري للمقاربة شبه التكاملية بين مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة؟

وتتفرع من الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الإطار النظري لمقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري في منظمات الأعمال؟
2. ما مدى الأهمية النسبية للعلاقة بين مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة؟
3. هل توجد إمكانية لخلق علاقة تكاملية بين مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري في المنظمات الحديثة؟
4. ما مستوى استفادة منظمات الأعمال من جوانب التشارك والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري؟

أهداف البحث:

تسعى هاته الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على التأصيل النظري للأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن في منظمات الأعمال.
2. الإشارة إلى مقياس الأداء المتوازن ومحاوره المساهمة في تقييم أداء تراكم رأس المال الفكري.
3. توضيح العلاقة بين محاور الأداء المتوازن ومكونات رأس المال الفكري عند قياس أداء المنظمات.
4. تقديم توصيات لقيادات المنظمات بشأن تحسين مستوى أدائها باستخدام مقياس الأداء المتوازن للتعرف على ما تمتلكه من أصول فكرية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في تقديم مساهمة علمية تساعد الباحثين على فهم العلاقة شبه التكاملية بين مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري وإمكانية الاستفادة منها في قياس مستوى الأصول الفكرية المتواجد في المنظمات، باستخدام مقياس الأداء المتوازن في قياسه وصفيًا، كما تتمثل الأهمية بشكل محدد في إعطاء تصور عن العلاقة التكاملية وأوجه التقارب والتباعد بينهما، بالإضافة إلى تقديم أرضية معرفية تساعد الباحثين في الاعتماد عليها لقياس المالي للأصول الفكرية باعتبارها أصلاً يجب الاهتمام بمجال محاسبته وإظهاره في القوائم المالية.

فرضية البحث:

يقوم البحث على فرضية وحيدة تتمثل في وجود جوانب شبه تكاملية بين كل من مقياس الأداء المتوازن وبين رأس المال الفكري من حيث التطابق الكبير بين محاور ومكونات كل منهما، ويعني هذا أن مقياس الأداء المتوازن يعد عنصراً مكماً لرأس المال الفكري.

منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الاستنباطي والتحليلي لتحقيق أهداف البحث التي يرمي إليها من خلال بناء أرضية لدراسة نظرية تقاربية تكاملية لتبين أهمية كل من استخدام مقياس الأداء المتوازن وبين مكونات رأس المال الفكري، وتم اعتماد المنهج التحليلي من خلال الاستعانة بالعديد من الدراسات النظرية والتطبيقية للخروج بوجه التقارب والتباعد النسبي بين متغيرات الدراسة.

محاور البحث:

المحور الأول: الأصول الفكرية مدخل نظري.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري:

توجد العديد من التعاريف التي تناولت موضوع رأس المال الفكري نورد ما هو متعلق بأداء المنظمات حيث يعرف رأس المال الفكري على أنه " الشيء الذي يتكلم كثيراً عن مستقبل المنظمة وفعاليتها أحسن من أي مقياس للأداء تستخدمه"¹، وفي نفس السياق أشار (Mitchell) إلى أن رأس المال الفكري يمثل عملية التحسين في قيمة المنظمة المتعلقة بجانب الأصول ذات الطبيعة المعنوية الناتجة عن الوظيفة التنظيمية للمنظمة، العمليات، وشبكات تكنولوجيا المعلومات، جدارة وكفاءة موظفيها، ومختلف علاقاتها مع عملاءها، وبالتالي يمكن القول أن هذه النظرة أعطت بعد يمس أداء المنظمة بهدف تحسين أصولها المادية وغير المادية وتطوير موجوداتها المعرفية وغير المعرفية كالتقانة المملوكة للمنظمة، بالإضافة إلى تحسين علاقاتها الداخلية ومختلف عملياتها، وعلاقاتها الخارجية باعتبارها كمكسب للمنظمة.

في حين أشار (Mason, 2005) بأن رأس المال الفكري يمثل " المعرفة، الخبرة المطبقة، وعمليات المنظمة والتكنولوجيا، وعلاقات الزبائن، والمهارات الاحترافية، والتي تعتبر كلها أصول قيمة للمنظمة"²، وأوضح (مصطفى، 2004) في نفس السياق إلى أنه معرفة متراكمة ومكتسبة تهدف إلى بلوغ أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للموارد البشرية من خلال أن رأس المال الفكري يمثل ذلك " القدر من المعرفة المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى العاملين وقدراتهم الذهنية، والتي يمكن استغلالها في بلوغ أهداف المنظمة من خلال التفكير الإبداعي فضلاً عن بلوغ الأهداف الشخصية"³.

ويرى (Reid.1998) أن رأس المال الفكري هو " مجموعة المعرفة والمعلومات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن تطبيقها لتحقيق النمو والتطور الاقتصادي"⁴. ويتمثل هذا النمو

¹ Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N.C.; and Edvinsson, L. " **Intellectual capital: navigating the new business landscape**", London : Macmillan Press, 1997, p 413

² John M, Mason, " **Organizational Culture for Change : Innovation and Intellectual Capital** ", journal of Intellectual Capital 3 (a), 2005, p 62.

³ أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري"، دار غريب، الإسكندرية، 2004، ص 24

⁴ عبد الله كاظم، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق،

المجلد 10، العدد (03)، 2008، ص 65

والتطور حسب نظرة (Guthrie & Petty، 2000) الى رأس المال الفكري على أنه " القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لرأس المال التنظيمي ويشمل ملكية نظم البرمجيات، شبكات التوزيع، وسلسلة التجهيز، ورأس المال البشري الذي يعتمد على الموارد الإنسانية"¹، من خلال استعراض ما سبق ورغم اختلاف وجهات النظر لرأس المال الفكري يرى الباحث أن رأس المال الفكري انتقل من النظرة الضيقة إلى النظرة الواسعة، والدليل على ذلك ان البعض يعرفه على انه تلك المعرفة الموجودة لدى العاملين وفي قاعدة معرفة المنظمة، ويعرفه الآخرون بأنه الاستعمال الفعال للمعرفة، ويعرف البعض على انه تلك القيمة الدفترية للمنظمة، وربطه البعض بالبعد التنافسي باعتبار المعرفة تخلق ميزة تنافسية للمنظمة، كما انه يزيد من قيمة المنظمة.

ويمكن القول إجمالاً إن رأس المال الفكري يمثل جميع الأصول المعنوية غير الملموسة التي تعرف على أنها " تلك المعارف الإنسانية والخبرات والمهارات والإبداعات البشرية التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة كابتكارات تنظيمية لتحسين العمليات الداخلية للمنظمة الرامية إلى تكوين وخلق رأس مال زبوني عن طريق زيادة حصتها السوقية والمحافظة على ولاء الزبائن الحاليين والمحتملين لإنتاج قيمة مضافة إلى المنظمة"، ويتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات تتمثل في:

- رأس المال البشري ممثلاً في الأفراد ذوي المعرفة والمهارة والخبرة؛
 - رأس المال الهيكلي ممثلاً في المعارف المرمزة، والهيكل التنظيمي، وجميع مستندات المنظمة وأساليب تخزين المعرفة التنظيمية؛
 - رأس المال الزبوني ممثلاً في العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ثانياً: أهمية الأصول الفكرية في منظمات الأعمال.

لقد تغيرت لغة الإدارة بظهور مجتمع المعرفة من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية ففي عصر الحرفة العقلية يؤلف العقل البشري فكراً ليصبح رأس مال ذو قيمة

¹ Petty, R., Guthrie, J, "intellectual Capital Literature Review, Measurement Reporting And Management" ، journal of Intellectual Capital, Vol, 1, No.2, 2000, p 154

عالية ليصبح مورداً استراتيجياً يشكل قوة فعالة ومصدر رئيس للثروة وتتضح خصائص المورد الاستراتيجي لرأس المال الفكري من خلال:¹

1- يعد المورد الذي يقوم على المعرفة اللازمة لتعزيز قيمة المنظمة، باعتباره الأساس الذي تقوم عليه ويتمثل في قدرته على خلق القيمة التنظيمية التي تعد قلب صياغة الإستراتيجية وأحد الثوابت المهمة لذلك المنظمات بحاجة إلى تفهم أن خلق القيمة لا يقتصر على معرفة الفرص والتهديدات فحسب بل على قدرات المنظمات ومواردها لفهم العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وخلق القيمة؛²

2- يتسم رأس المال الفكري بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات في وقت قياسي؛

3- لا يمكن تقليد رأس المال الفكري بسهولة لأنه يشكل معرفة خاصة بالمنظمة كونتها خلال فترة زمنية وبالتالي يصعب تقليده وتتضح صعوبة التقليد في اختلاف معرفة المنظمة عن المنظمات الأخرى؛

4- لا يمكن إحلال أي بديل لرأس المال الفكري نظراً لارتباطه بالقدرات التنظيمية المتكاملة.

المحور الثاني: قياس الأداء المتوازن مفهومه ومحاوره.

أولاً: مفهوم الأداء التنظيمي.

يرى البعض أن الأداء عبارة عن نتيجة نهائية لنشاط المنظمة وذهب إلى ذلك (wright،

1996) عندما عرف الأداء بأنه " تلك النتائج التي تسعى المنظمة وتعمل على تحقيقها".³

بينما يشير الأداء التنظيمي حسب (Daft)، (2001 إلى انه " محصلة لكافة العمليات التي

تقوم بها المنظمة فأن أي خلل في أي منها لابد وأن ينعكس على الأداء والذي يعد مرآة

¹ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 171 176 .

² مؤيد محمد علي الفضل، " العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009، ص 176.

³ Wright, P, " Satrategic Management : Concepts and Cases ", 3rd/ed., Prentice-Hall. U.S.A, 1996, p 259

المنظمة".¹ وبين (Evan, 1976) إلى ضرورة التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة لما أشار إلى أن الأداء يعبر عن " قدرة المنظمة بالتواصل مع العمليات التنظيمية المتمثلة بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية".²

وهناك من أشار إلى أن الأداء هو انعكاس مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وذلك ما أشار إليه (Eccles, 1991) في قوله بأن الأداء هو " انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها".³

ثانياً: أسلوب قياس الأداء المتوازن.

وردت العديد من التعاريف المتعلقة بقياس الأداء التنظيمي حيث عرف (Newing, 1995) أسلوب قياس الأداء المتوازن بأنه ليس مجرد أسلوب أو تقنية لقياس الأداء ولكنه طريقة جيدة لتنظيم إدارة الأعمال تستهدف تحسين الربحية وأحداث تحسينات هامة في الأداء، وتساعد في عملية تنظيم الأعمال على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح،⁴ ويمكن النظر إلى أسلوب القياس المتوازن على أنه نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية حسب (Kaplan & Norton, 1992)، وبالتالي بطاقة الأداء المتوازن تعد أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر.

وأشار (Hopfe, et al, 1998) إلى أن أسلوب قياس الأداء المتوازن " إطار لترجمة رؤية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء مقسمة إلى أربع أبعاد البعد المالي، وبعد العملاء،

¹ عادل هادي البغدادي، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص 159

² Evan, W. M., " **Organization Theory and Organizational Effectiveness: An Exploratory Analysis**", Organizational and Administrative Sciences, 1976.p 519

³ Eccles, Robert, **The Performance Measurement Manifesto**, Harvard Business Review, Vol.69, No.1, 1991, p31

⁴ Newing. R, " **Balanced Scorecard Academy Powered by QPR**", Management Accounting, 1995, pp 22 23

وبعد عمليات التشغيل الداخلية، وبعد النمو والتعلم، حيث تستخدم بعض هذه المقاييس لقياس تقدم المنظمة نحو تحقيق رسالتها، وبعضها الآخر يستخدم لقياس المحركات طويلة الأجل للنجاح".¹

كما أشار (Ellingson and Wambsanss, 2001) في نفس السياق على أنه يمثل مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية، والتي تم تطويرها إلى أربعة منظورات أو أبعاد أساسية وهي المنظور المالي، ومنظور العملاء ومنظور العمليات التشغيلية الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، بحيث ترتبط هذه المقاييس مع بعضها البعض، كما ترتبط بالمهام الأساسية ورسالة المنظمة.

وإجمالاً يمكن القول أن أسلوب قياس الأداء المتوازن ليس مجرد أسلوب لقياس الأداء بل هو طريقة جديدة لإدارة وتنظيم ومنهجية الأعمال بالمنظمة، مما يعني أنه نظام يساعد على معرفة الأعمال المهمة بالمنظمة والتي تحتاج إلى تطوير ويساعد على معرفة الأهداف المراد التوصل إليها، كما يساعد على فهم المحاور التي يركز عليها النشاط التنظيمي والمتمثل في المحور المالي، ومحور العملاء ومحور العمليات التشغيلية الداخلية، ومحور التعلم والنمو، التي ترتبط مع بعضها البعض والتي اعتمدت في هذه الدراسة كعناصر رئيسة يتم بناء عليها قياس أداء المنظمة المبحوثة.

ثالثاً: الأبعاد الأساسية لمقياس الأداء المتوازن.

تتمثل محاور مقياس الأداء المتوازن في ما يلي:

1- المحور المالي:

يعد المحور المالي حجر الزاوية للمقاييس الاقتصادية فضلاً عن ذلك فإن مقاييس الأداء المالي تشير إلى إستراتيجية المنظمة وتنفيذها ومن المهم المساهمة في تنفيذ خطط التحسين،² ويوفر المحور المالي الربط بين الأهداف المالية والأهداف الأخرى التي تمد الآلية لخلق النتائج، ويختلف الهدف المالي بين القطاع العام والخاص، فالأهداف المالية في القطاع الخاص تتمثل في تعظيم صافي الربح، بينما النجاح في القطاع العام يقاس بمدى فاعلية وكفاءة هذه المنظمات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت ممكن.

¹ رزان شهيد، " التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، غير منشورة، 2007، ص

² Kaplan, R. & Norton, D., "The Balanced scorecard Translating Strategy into Action", Harvard Business, Review Press, 1996, p 25.

ويهتم هذا الجانب بالأهداف طويلة الأجل للمنظمة وتشمل الأهداف والمقاييس المالية بالتركيز على إرضاء المساهمين، ومستوى الربحية، العائد على رأس المال العامل، صافي الدخل، القيمة الاقتصادية المضافة، الحصة السوقية، نمو المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة.

يعكس هذا المحور الأهداف المالية عن طريق قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الأسهم ومصالح المالكين في آن واحد، فاستخدام مؤشر معدل العائد على الاستثمار يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح حملة الأسهم، بينما يحدد مؤشر معدل العائد على حق الملكية مدى قدرة المنظمة على تحقيق مصالح المالكين.

ويعد مؤشر معدل العائد على الاستثمار من أكثر المؤشرات استخداماً لتقويم أداء المنظمات ويطلق عليه أحياناً العائد على الموجودات، أو العائد على رأس المال المستخدم، ويعد هذا المؤشر من أفضل المؤشرات قياساً للأداء المالي، فهو يعطي معلومات مفيدة لمتخذي القرارات بمقابلة مؤشرات عديدة مع بعضها لفترات زمنية متعددة، ويتم استخراجها بقسمة صافي الربح على إجمالي موجودات المنظمة.¹

كما يعد مؤشر العائد على حق الملكية مؤشراً مهماً لقياس الأداء المالي للمنظمة، فهو يحدد مدى قدرتها على تحقيق مصالح المالكين، ويتم استخراجها عن طريق قسمة صافي الربح على حق الملكية، وأحياناً لا بد من الإشارة إلى أن التركيز على المحور المالي لوحده لا يكفي لعدة أسباب:²

- لأن الزبائن أساسيين لوجود المنظمة؛
- لأن مشترياتهم هي أساس وجود المنظمة؛
- لأن تفهم حاجات الزبائن الحاليين والمتوقعين ضروري لاستمراريتها؛
- معرفة لماذا الزبائن يشترون منا الآن ومحددات قيامهم بالشراء مستقبلاً.

2- محور العمليات الداخلية:

¹ توفيق سريع باسردة، "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء" دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة دمشق، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة أعمال، 2006، ص 127

² أزهار مراد عوجه، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازنة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على القيمة المستدامة للمنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية- الكوفة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة، غير منشورة، 2010، ص 46

يقصد بالعمليات الداخلية هو ما تقوم به المنظمة من أفعال في سبيل إرضاء العميل، حيث يوضح (Kaplan & Norton) أنه بعد أن تحدد المنظمة المقاييس الخاصة بالبعد المالي مثلاً تستطيع أن تحدد الأدوات التي ستمكنها من تحقيق التحسن في الإنتاجية، والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المالية.

أن بناء العمليات التشغيلية الداخلية بشكل سليم وفعال، يتطلب تحليل العمليات التشغيلية إلى مجموعة من الأنشطة المكونة لها، وتحديد درجة مساهمة كل منها في بناء القيمة التي تكتسبها المنظمة، مما يعني ضرورة إعادة النظر في كل الأنشطة التي تؤدي داخل المنظمة وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها، والمقارنة بين القيمة المتولدة منها وبين تكلفة أداء هذه الأنشطة، حيث سيترتب على ذلك تنمية وتطوير وتحديث الأنشطة التي تضيف إلى قيمة المنظمة.

ويرى (Horngren D, and Forster, 2001)، أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاثة عمليات فرعية (زغلول، 2002):¹

1- **عمليات الابتكار:** وتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات، والعمليات الخاصة

بمقابلة حاجات العملاء، وتحسين تكنولوجيا العمليات الإنتاجية وتكنولوجيا المعلومات؛

2- **عمليات التشغيل:** وتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات فعلاً

لمقابلة حاجات العملاء، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى العملاء؛

3- **خدمات ما بعد البيع:** وتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة فور طلبها من جانب العميل.

يعكس هذا المحور أداء الأنشطة التشغيلية ويشمل المقاييس التشغيلية غير المالية التي تهدف أساساً إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة. وتبرز مقاييس الإنتاجية التي تحدد الاستخدام الأمثل لمدخلات الإنتاج، فالإنتاجية تمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة ومدخلاتها، تحدد الإنتاجية الجزئية كفاءة استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج وتحسب بقسمة مخرجات

¹ جودة زغلول، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 2002، ص 320

المنظمة على المدخلات، بينما تحدد الإنتاجية الكلية كفاءة استخدام عناصر الإنتاج - المدخلات - مجتمعة وتحسب بقسمة المخرجات على المدخلات.

3- محور العملاء:

يعكس هذا المحور أداء الأنشطة التي تؤدي إلى تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضاهم، إذ يعد تحقيق رضا الزبون هدفاً تسعى إليه المنظمات إلى تحقيقه، من خلال تطبيق فلسفة جودة الخدمات، كونه الفلسفة الإدارية التي تجعل المنظمة موجهة نحو تحقيق رضا الزبون، ويقصد بذلك أن يشارك الزبائن في اتخاذ القرارات الهامة التي تؤثر فيهم بدرجة كبيرة،¹ فالقيمة المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة تمثل أساساً هاماً لتلبية متطلبات جودة الخدمات المقدمة للزبون، ذلك أنها تمكن الإدارة العليا من صياغة القرارات الهامة التي تركز على متطلبات الزبون في السلع والخدمات المقدمة له على المدى البعيد.²

وهناك نوعان من الزبائن تسعى المنظمات المتطلعة إلى المستقبل إلى تحقيق رضاهم من خلال إشراكهم في عمل المنظمة وتلبية رغباتهم، بل تقديم ما يفوق تلك الاحتياجات، هؤلاء الزبائن هم زبائن من داخل المنظمة - الزبون الداخلي - وزبائن من خارج المنظمة - الزبون الخارجي - فالزبون الخارجي هو ذلك الفرد المستهلك الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه على اقتناء السلعة أو الخدمة، أما الزبون الداخلي فيمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد بأنهم زبائن لمن سبقهم في العمل وموردين للذين يلونهم.³

وركز (العزوي، 2002) على أن الاهتمام بالزبون الداخلي بوصفه العامل الذي يعتمد على مخرجات العاملين الذين سبقوه في انجاز جزء من السلعة أو الخدمة، يعد ضرورة من ضرورات عمل الجودة الشاملة، مما يتطلب التأكيد على تهيئة مستلزمات عمله بما يمكنه من تحقيق الأهداف المخططة فضلاً عن إدانة الاتصال مع الزبون الخارجي للاطلاع على آراءه ومقترحاته عند تصميم

¹ ريتشاردل ويليامز، " أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 1999، ص 89

² Dobbin, Fowler, "Management a total Quality Perspective", South- Western, U.S.A , 1997, p 9

³ حمود الخضر كاظم، " إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 99

السلعة والخدمات بدقة متناهية.¹ إن تركيز جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون وأبعاده داخل المنظمة وخارجها يمثل قوة الدفع الرئيسية نحو تحقيق التطبيق الصحيح لها، والمقصود بالتركيز على الزبون محاولة الرؤية بمنظوره وليس بمنظور قيادة المنظمة ويعني هذا النفاذ إلى عقله لمعرفة كيف يفكر.

ولتحقيق الرضا ينبغي على المنظمة الاهتمام بالزبون الداخلي أولاً من خلال حسن استقباله واختياره وتعيينه وتدريبه وغرس ثقافة التعاون وفلسفة الجودة الشاملة، وثانياً تهيئة كل ما يساعده على الإتقان في عمله، وثالثاً تعزيز أوصل الاتصال بالزبون الخارجي لمعرفة احتياجاته والكشف عن رغباته وتحديد توقعاته في جودة مخرجات المنظمة لكي يتم تلبيةها، وأخيراً تشجيعه على المشاركة في تقديم ما من شأنه تحقيق الجودة التي تفوق التوقعات في سلع المنظمة وخدماتها، بما يضمن استمرار نشاطاتها وتحقيق طموحاتها المستقبلية. ويمثل القبول العام لمخرجات المنظمة والتفاعل معها والمشاركة الفاعلة لتطوير عملياتها ومخرجاتها وبيئتها مؤشراً على تحقيق المنظمة لإرضاء زبائنها.

4- محور التعلم والنمو:

يعكس هذا المحور بصورة أوضح أداء المنظمة التي تتبنى تطبيق إدارة المعرفة في أعمالها، ويبين مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم وإحداث التطوير في هيكلها وثقافتها، من خلال امتلاك القدرة على إحداث الإبداع التنظيمي. فالابتكار التنظيمي يكون على مستوى المنظمة حيث أن الابتكارات لا تعتمد على جهد فرد واحد أو حتى عدداً من الأفراد، بل نتيجة جهد جماعي منظم، ويعرف الإبداع التنظيمي حسب كل من (Egri) و (Daft) بأنه "... تغير وابتكار يمكن أن يحدث في جوانب تقنية (تقنيات جديدة لخلق المنتجات والخدمات) أو جوانب إنتاجية (تعديلات وإيجاد منتجات أو تطوير خطوط المنتج الجديد)، أو جوانب إدارية (تغير في الهياكل التنظيمية الأهداف، الأنظمة)، أو جوانب شخصية (تغييرات في القدرات، في القيادة للأفراد، الاتصال، حل

¹ محمد عبد الوهاب العزواي، " تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي"، مجلة الرشيد المصرفي، السنة الثالثة، العدد السابع،

تشرين الثاني، بغداد، 2002، ص 15

المشكلات، المهارات) " ¹ وأشار (Paul beige) إلى أهمية العلاقة بين محور الزبون والإبداع التنظيمي، فبينها من خلال تلك المشاريع التي تهدف إلى تغيير أو تعديل طرق العمل ضمن المنظمة لكي تضيف قيمة إلى الزبون لكن بدون خلق ابتكارات تقنية. ²

ومنه نستخلص فالإبداعات التنظيمية ما هي إلا عملية التغيير والابتكار والهدم الخلاق في طرق عمل الإدارة، تماشياً مع المستجدات التقنية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق إضافات بناء على المعرفة المتجددة للزبون، وبالتالي فالابتكار التنظيمي يظهر في شكل ابتكارات إدارية، أو تقنية، أو إضافية داخل المنظمة. وإجمالاً يمكن القول أن الابتكار التنظيمي يعكس مدى قدرة الأفراد والمنظمة وقيادتها على توليد الأفكار الابتكارية ومدى إحداث التغييرات الهيكلية والثقافية في المنظمة، يعد مؤشراً مناسباً لقياس محور التعلم والنمو كأحد محاور الأداء بالمنظمة.

المحور الثالث: العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومكونات رأس المال الفكري:

توجد دوافع أولية للمؤسسات القائمة على خلق المعرفة وتراكمها، وتبادلها وتكامل المعرفة لمنظمات الأعمال، لتستفيد في النهاية من رأس المال الفكري المتواجد فيها لخلق المزيد من القيمة المضافة للشركات من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن، إن السؤال المطروح يتمثل في كيفية الاستفادة من عملية دمج بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري نحو اتجاه تحقيق تنمية شاملة مستدامة للمنظمة، لذلك تسعى العديد من منظمات الأعمال إلى البحث عن طرق للاستفادة من ذلك بغية تحسين أدائها التنظيمي، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الفهم المتعمق للعلاقة باعتبار إمكانية دمجها وتعظيم القيمة والفوائد التي تم إنشاؤها سابقاً لمنظمات الأعمال. إن عرض موضوع مقياس الأداء المتوازن وأداء رأس المال الفكري في المنظمات أصبح يطرح العديد من التعارضات والنقاط المتقاربة والمتشابهة من حيث القياس وخلق المعرفة وتشكيلها

¹ Thomas halvorsen, Johan hanknes, "On the differences between public and private sector innovation", report by the public, under the eu5 th framework programme, 2005, p 63

www.step.no/publin/or http :db.cordislu/cordis-cgi/srchidadb ?action=d&.

² Paul Beije(2000), "Service in innovation : the role of knowledge intensive business in services in innovation of private firms utrecht", 12/9/2007, p 5

وركزت العديد من الدراسات على أوجه التشابه والاختلاف بينهما وهذا ما نبينه من خلال ما يلي:¹

أولاً: التطابق بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومكونات رأس المال الفكري.

أشار (Bukh، Mouristen، 2002) إلى أن رأس المال الفكري يمكن أن يشرح كيفية إدارة أنشطة المعرفة التنظيمية في منظمات الأعمال بينما بطاقة الأداء المتوازنة تمكن من مراقبة هاته العمليات والأنشطة ودمجها مع بعضهما البعض يؤدي إلى إحداث تأثير متكامل.² حيث أشار (Chen، 2001) إلى وجود علاقة تأثير إيجابي كبير بين رأس المال الفكري وبين الأداء التنظيمي،³ وقد وافقه الرأي (Tsen et al، 2010) الذي بين أن رأس المال الفكري يختلف مكوناته رأس المال البشري والهيكلية والزبوني لابد من أن تعمل المنظمات على تطويره لاسيما رأس المال البشري لتحول المعارف والقدرات المتراكمة لديه إلى ميزة تنافسية يصعب تقليدها من قبل المنافسين، والاستفادة من استخدام وظائف رأس المال الهيكلية لإنشاء تميز تنظيمي، بالإضافة إلى الاعتماد على إقامة علاقات خارجية مع جميع المتعاملين لتستخدم في تعزيز رأس المال الاجتماعي للمنظمات الأعمال.⁴ وأشار أيضا أن التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري تحسم عملية بناء القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال.

ثانياً: مقياس الأداء المتوازن تعزز وتقوي إدارة رأس المال الفكري.

إن الملاحظ على أن مكونات الأصول الفكرية ومحاور مقياس الأداء المتوازن أنها تقترب من التطابق إلى حد كبير باستثناء منظور الأداء المالي، حيث أشار (Wu، 2002) إلى أن العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري تدل على أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن

¹ J. Mouritsen, H. Thorsgaard Larsen, P.N. Bukh, **Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard**, Journal of Intellectual Capital Vol. 6 No. 1, 2005 pp 20 22

² Bukh, P. N, Johansen, M.R. and Mouristen, J. (2002). **Multiple Integrated Performance Management Systems: IC and BSC in a Software Company**”, Singapore Management Review, Vol.24, No.3, pp.25

³Yu-Je Lee, Ching-Lin Huang, **the Relationships between Balanced Scorecard, Intellectual Capital Organizational Commitment and Organizational Performance: Verifying a ‘ Mediated Moderation’ Model**, American Journal of Business and Management

Vol. 1, No. 3, 2012, p 147

⁴ Tsen, Shu-hsiao & Hu, Hsiang-ling, **Study on organizational competitiveness and intellectual capital indicators of international tourist hotels, Taiwan: Journal of Human Resource Management**, 2010, 10 (1), p 95

توجه نحو تكوين رأس المال الفكري، واستخدام إطارها يمكن أن تعزز من إدارة رأس المال الفكري¹ والجدول التالي يوضح مسألة إن التكامل يؤدي إلى تقوية وتعزيز إدارة رأس المال الفكري، ذلك انه توجد أربعة وجهات نظر في بطاقة الأداء المتوازن تعزز من الفوائد المالية للعملاء، وتساعد على إدارة سلسلة القيمة، وتساهم في تحقيق تنمية مستقبلية لرأس المال الفكري.

الجدول (01): إطار بطاقة الأداء المتوازن لتعزيز إدارة رأس المال الفكري

بطاقة الأداء المتوازنة	إدارة رأس المال البشري	إدارة رأس المال الهيكلي	إدارة رأس المال الزبوني
المنظور المالي: المزايا المالية	ما هي منافع رأس المال البشري على الأداء المالي للشركات؟	ما هي منافع رأس المال التنظيمي على الأداء المالي للشركات؟	ما هي منافع رأس المال الزبوني على الأداء المالي للشركات؟
منظور العملاء: فوائد العملاء	ما هي فوائد العملاء الداخليين والخارجيين لرأس المال البشري؟	ما هي المزايا التي يحققها رأس المال التنظيمي لعملاء الداخليين والخارجيين؟	ما هي المزايا التي يحققها رأس المال الزبوني لعملاء الداخليين والخارجيين؟
منظور العمليات الداخلية: إدارة سلسلة القيمة	ما هي إدارة سلسلة القيمة لرأس المال البشري؟	ما هي إدارة سلسلة القيمة لرأس المال التنظيمي؟	ما هي إدارة سلسلة القيمة لرأس المال الزبوني؟
محور النمو والتعلم: مستقبل تطوير اتجاهات العملاء	ما هو مستقبل تطوير اتجاهات رأس المال البشري؟	ما هو مستقبل تطوير اتجاهات رأس المال التنظيمي؟	ما هو مستقبل تطوير اتجاهات رأس المال الزبوني؟

Source: Wu ، A. (2004) ، “The future development and direction of balanced scorecard” ، Accounting Research Monthly ، Vol. 224 ، p. 100

ويلاحظ وجود اتفاق كبير بين الباحثين حول فكرة التكامل بين مقياس الأداء المتوازن وبين رأس المال الفكري حيث بينت العديد من الدراسات إلى أن قياس الأداء وإدارة الأداء لرأس المال الفكري تعد مهمة جداً، حيث أشار Wu (2002) إلى أن المقاييس والأهداف

¹ Yung-Chieh Chien, The Influences of Balanced Scorecard upon Intellectual Capital Accumulation Implemented by Listed LED Companies in Taiwan: A moderator of organizational commitment, The Journal of International Management Studies, Volume 7, Number 2, October, 2012, p 44

الإستراتيجية لمنظور التعلم النمو في بطاقة الأداء المتوازن وجهت لخلق رأس مال بشري، كما أن الأصول التنظيمية تقابل محور عمليات التشغيل الداخلية، وأخيراً فإن الأصول الناتجة من تفاعل العلاقات مع العملاء - رأس المال الزبوني - تقابل منظور العلاقات مع العملاء - الزبائن - بالمنظمة، ويبقى منظور الأداء المالي كنتاج لكل من مكونات الأصول الفكرية وما يقابلها من منظورات مقياس الأداء المتوازن، وما يؤكد ذلك الدراسة التي قام بها Zeng، (2006) إلى أن وجهات النظر إلى رأس المال الفكري في الصناعة التايوانية¹ يعزز من بطاقات الأداء المتوازنة مثل محور العملاء، الإجراءات الداخلية والتعلم والنمو على حساب الأداء المالي على المدى القصير يمكن أن تسهم في تراكم رأس المال الفكري والحفاظ على القدرة التنافسية على المدى الطويل.

ثالثاً: مقياس الأداء المتوازن الموجه نحو قياس رأس المال الفكري.

أشارت مجمل البحوث التي قام بها كل من (Bontin, 1999)، و (Carrall, Tansey, 2000)، و (Petty, Guthrie, 2000)، و (Mouritsen, 2004) إلى أن البحث في مسألة قياس رأس المال الفكري يمتاز بالنقص حيث لوحظ وجود عدد قليل من الدراسات التي تهتم بقياس رأس المال الفكري نظراً لوجود ضعف في الجانب النظري من جهة، ولصعوبة مهمة القياس من جهة أخرى، ولكن توجد العديد من المحاولات التي تبين ذلك. حيث بين مقترح (Andrisen, 2004) إن بطاقة الأداء المتوازن تحل مشكلة قياس رأس المال الفكري من خلال مقترح والمتمثل في إنشاء خرائط الإستراتيجية التي تسمح بقياس الاستثمارات في رأس المال البشري والهيكلية والتنظيمي، كما أشاروا إلى أن القياس وإدارة رأس المال الفكري تساعد المنظمة في تحويل المؤشرات غير المالية إلى مؤشرات مالية، وأشار (Allee, 1999) إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تسعى إلى تحقيق التوازن في الأداء بينما رأس المال الفكري يستند على عملية تدقيق المعرفة المستوحاة من رأس المال البشري إلى رأس المال الهيكلية ورأس المال العملاء.

وقدم (Kaplan & Norton, 1992) أداة متكاملة ومركبة لقياس وإدارة الأداء التنظيمي ذات البعد الاستراتيجي والتشغيلي في المنظمات، وذلك انطلاقاً من تزايد الضغوط التنافسية على منظمات الأعمال، ومن ثم تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية باعتبارها رأس مال فكري،

1 -Zeng, Yu-xin , On Relevance Between Balanced Scorecard and Intellectual Capital—Take Taiwan IC Industry for Example, Master thesis, Tunghai University, Taiwan, 2006, p 45 .

ونتيجة للقصور الذي شهدته الأنظمة التقليدية في قياس الأداء التنظيمي من حيث توفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الإستراتيجي، ظهر أسلوب قياس الأداء المتوازن لمعالجة ذلك. وفي نفس الوقت نريد أن نشير إلى أهم نقاط الاختلاف بين مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري باعتبارها أيضاً مثيرة للاهتمام. وهي تختلف على سبيل المثال من حيث المشاركة في الإستراتيجية التنظيمية والتنظيم والإدارة التي تخلق رؤية مختلفة جذرياً عن الكيفية التي من الممكن أن تفرض إدارة عملية اتخاذ القرار هذا الاختلاف يمكن مقارنتها مع افتراضات حول منظمات الأعمال، إستراتيجية والتنظيم والإدارة، ويتم توضيح ذلك حسب الآتي:

1- التكامل موجه نحو الافتراضات التنظيمية:

يتم الإشارة إلى افتراضات المنظمة في كل من مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري من خلال الجدول التالي:

الجدول (02): يبين الافتراضات المبنية على منظمات الأعمال

مقياس الأداء المتوازن	رأس المال الفكري	
تطوير المنظمة	تتطلب بطاقة الأداء المتوازن مميزات التنافسية/ المنظور الاستراتيجي الذي يركز على علاقة السوق الخارجية، النمو والربحية تنشأ خارج المنافسة ووضعية السوق. هذا ما يجعل السوق أكثر أهمية من الإنتاجية، والتي لديها استمرارية نحو التغيير مع تغير ظروف السوق	يتطلب رأس المال الفكري من منظور الكفاءة التركيز على محركات النمو الداخلية التي تظهر في شكل موارد وقدرات وكفاءات، ويتم التعبير عن تجربتها الجماعية وقدراتهم في حل المشاكل التي لديها تعتبر إمكانيات الإنتاج أكثر أهمية من السوق.
نموذج حالة المنظمات	ترى بطاقة الأداء المتوازن الشركة على أنها سلسلة القيمة - نموذج المدخلات والمخرجات مقسمة إلى المالية والعملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو. تعتمد المؤشرات الفردية بشكل متتالي: العملاء أولاً لهم الأولوية، والثانية تأتي العمليات الداخلية وأخيراً التعلم والنمو. يخلق هذا التسلسل نتائج مالية.	يبدو رأس المال الفكري في الشركة يظهر في شكل مجموعة من القدرات / الكفاءات ومصادر المعرفة، التي تعمل على خلق التواصل والتكامل ذلك إن هذه الموارد تعتمد على بعضها البعض.
أصول التنافسية	تم بناء التنافسية المستمرة على أساس إعادة التوضع في السوق، من خلال التكيف من سلسلة القيمة إلى التكيف مع العملاء.	التنافسية هي القدرة على الاستمرار وبناء القدرات والكفاءات، التي لديها مسار تاريخي ولا زالت قادرة على إنتاج منتجات جديدة وغير متوقعة.

Source: J. Mouritsen, H. Thorsgaard Larsen, P.N. Bukh, **Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard**, Journal of Intellectual Capital Vol. 6 No. 1, 2005 p 21

انطلاقاً من الجدول أعلاه في حالة يكون هدف المنظمة تطويرها نفسها، فمن وجهة نظر مقياس الأداء المتوازن يتطلب اعتماد المنظور الاستراتيجي الذي يركز على علاقة المنظمة بأسواقها لتحقيق النمو والربحية والتي تنشأ وضعية جديدة للمنظمة خارج المنافسة ووضعية أخرى في السوق، يجعلها هذا تطور من جانب اهتمامها بأسواقها أكثر من الاهتمام بإنتاجيتها، بينما افتراضات المنظمة من جهة رأس المال الفكري، فتأتي من الاهتمام بمنظور الكفاءات المحورية، حيث يتم التركيز على الموارد والقدرات والكفاءات الداخلية للمنظمة باعتبارها محرك لنمو المنظمات يجعل المنظمة تهتم بإنتاجيتها من خلال قدراتهم وتجاربهم على تطوير منظماتهم أكثر الاهتمام بأسواقها، وبالتالي يوجد تكامل في مجال تحسين وتطوير مكانة المنظمة في الأسواق.

أما من حيث نموذج الأعمال وفق منظور مقياس الأداء المتوازن فيقترن برؤية المنظمة باعتبارها سلسلة لخلق القيمة، وبالتالي تظهر محاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال العلاقة بين المدخلات والمخرجات لكل محور على حدى، ويعتمد ترتيب المؤشرات والمحاور بشكل متتالي حسب الأهمية النسبية لكل محور انطلاقاً من معرفة متطلبات العملاء، والعمل على تلبيتها بالتركيز على تحسين العمليات الداخلية للمنظمة، وقوفاً عند معرفة مستويات التعلم والنمو، كل هاته العناصر يخلق عنها أثر مادي يمثل النتائج المالية للمنظمة، وبالمقابل من وجهة نظر رأس المال الفكري يتضح أن نموذج الأعمال يركز على رؤية الأصول الفكرية إلى المنظمة على أنها مجموعة من الكفاءات والقدرات والمعارف التي تعمل على خلق التواصل والتكامل يأخذ شكل علاقات اتصالية جانبية ذلك أن هذه الموارد تعتمد على بعضها البعض.

أما من حيث افتراضات المنظمة المبنية على أصول التنافسية فإن من منظور مقياس الأداء المتوازن يركز على إعادة التوضع في الأسواق من خلال التكيف من سلسلة القيمة إلى التكيف مع العملاء، بينما افتراضات المنظمة من جهة رأس المال الفكري فتأتي من الاهتمام بالقدرة على الاستمرار وبناء القدرات والكفاءات من داخل المنظمة.

فمن وجهة نظر مقياس الأداء المتوازن يفتتن موضوع التنافسية بغايات المنظمة وعلاقتها مع العملاء والمنافسين التي تحدد في النهاية سلسلة قيمة منظمات الأعمال وصورة المنظمة، ويبين مساهمة السوق بنسبة كبيرة في مجال التكنولوجيا والابتكار ذلك أن تنافسية منظمات الأعمال تأتي بصفة مبدئية من الخارج، بمعنى أن اهتمام تنظيم الأعمال يجب أن ينصب على دعم العلاقات مع العملاء وفهم أدوار المنافسين، وعليه فإن مقياس الأداء المتوازن يقوم على أساس

إستراتيجية تنافسية تتيح له السيطرة على السوق وتحقيق مركز تنافسي متقدم بالاعتماد على تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، الذي يبين أن الإستراتيجية القائمة على أساس السوق تدعم التحليل المرتبط بالفرص والتهديدات، في حين أن الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد تدعم التحليل المرتبط بعناصر القوة والضعف¹.

وفي المقابل فمن وجهة نظر رأس المال الفكري،² فتنافسية الأصول الفكرية في منظمات الأعمال تأتي بصفة مبدئية من داخل الأصول نفسها بمعنى أن اهتمام تنظيم الأعمال يجب أن ينصب على التطوير والتحسين المستمر للقدرات البشرية التي تمكنهم من الوصول إلى تقديم منتجات جديدة وغير متوقعة، وعليه فإن الأصول الفكرية تقوم على أساس إستراتيجية القدرات التأهيلية المستمدة من نظرية المنظمة القائمة على أساس الموارد.

2- التكامل الموجه نحو الافتراضات الإستراتيجية للتنظيم والإدارة:

إن موضوع الإستراتيجية في المنظمة يجب أن يكون جزءاً واضحاً ضمن أداء النظام الإداري كما يجب أن تكون هناك وجهة نظر شاملة من قبل المنظمة عند وضعها لاستراتيجياتها، وأنه لا بد من الانتباه إلى الأصول غير الملموسة والمعرفة، هذا التشابه هو ما يجعل كل من (Bontiset (1999, al. (2000 Petty and Guthrie) يشيرون إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر جزءاً لا يتجزأ من رأس المال الفكري بالمنظمة والجدول التالي يوضح ذلك.

¹ Rivard, S., L. Raymond, & D. Verreault, "Resource – Based View and Competitive Strategy: An integrated Model of the Contribution of IT to Firm Performance", The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 15, Iss. 1, March 2006, P 29. Available from :http \www.sciencedirect.com

² J. Mouritsen, et al, op cit, 2005, pp 20 21

الجدول (03): يبين الافتراضات المبنية على إستراتيجية منظمات الأعمال

البيان	بطاقة الأداء المتوازن	رأس المال الفكري
الأفكار والعمليات الإستراتيجية	نظرية تحديد المواقع: - تحدد الإدارة الأهداف المالية وقطاعات السوق كأهداف ترمي إليها. - يتم التوصل إلى الأهداف من خلال الزبائن. - يتم تحقيق رضا العملاء من خلال نموذج سلسلة القيمة العامة. - الحفاظ على نموذج سلسلة القيمة الصحيحة في المستقبل، ثم تحديد أهداف التعلم والنمو.	الإستراتيجية المعتمدة على الكفاءة: - تحدد الإدارة الهوية والصورة والطموح الذي تريد الوصول إليه مستقبلاً. - تحديد الخصائص المرغوب، والقدرات، الكفاءات. - يتم تعيين الأهداف وخطط العمل التي توصل إلى ذلك.
الأهداف الإستراتيجية	مستوى الربحية المستقبلية ووضعية السوق: ماذا سيكون وضعية السوق في المستقبل؟ كيف نحن ذاهبون إلى المنافسة؟	تحديد الكفاءات المستقبلية المطلوبة: ماذا نريد أن تتفوق فيه في المستقبل؟ كيف نحن ذاهبون للعمل في المنظمة؟
وكلاء الإستراتيجية	تصمم الإدارة العليا سلسلة القيمة والعمليات والأنشطة وترجم ذلك لجميع الأعضاء في الشركة.	إدارة الحرفين وسرد صورة المنظمة في المستقبل، وخلق موظفين مبتكرين ومبدعين ووكلاء في تحديد القدرات والكفاءات.

Source: J. Mouritsen, H. Thorsgaard Larsen, P.N. Bukh, **Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard**, Journal of Intellectual Capital Vol. 6 No. 1, 2005 pp 22

لكل من مقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري إستراتيجية ومحاور بحيث يتم تبرير إدراج مؤشرات من حيث علاقتها بمتغيرات فرعية لمقياس الأداء أو رأس المال الفكري لتعكس جانب الإستراتيجية، فمقياس الأداء المتوازن ورأس المال الفكري تختلف فيما يتعلق بنظريتهم الإستراتيجية ومع ذلك تبنى نظرة مقياس الأداء المتوازن على الإستراتيجية التنافسية، وقد أشار (بورتير، 1980، 1985، 1996) في هذا الصدد إلى أن تحليل تنافسية الصناعة مهمة في

تحليل إستراتيجية المنظمة المطبقة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لمقياس الأداء المتوازن،¹ في حين يوجه رأس المال الفكري نفسه نحو أساس إستراتيجية الكفاءة،² والتي تولد قيمة للمنظمة من خلال المعارف والمهارات والمواهب والدراية من الموظفين.³

انطلاقاً من الجدول أعلاه يتبين أن أهم افتراضات المنظمة في مجال إستراتيجية التنظيم والإدارة يتمثل في الأفكار والعمليات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من وجهة مقياس الأداء المتوازن يركز على نظرية تحديد المواقع الإستراتيجية، بينما وجهة نظر رأس المال الفكري فتركز على إستراتيجية الكفاءات المحورية.

وعليه فمقياس الأداء المتوازن يعمل على توجيه جهود الإدارة من خلال الرؤية المنبثقة من السوق إلى الاعتماد على أسلوب الإدارة بالأهداف، ويتم إسقاط ذلك على محاور الأداء من خلال تحديد الأهداف المالية المراد الوصول إليها، وبالاعتماد على نموذج سلسلة القيمة في تحقيق الرضا للزبائن تدرس هاته الافتراضات الإستراتيجية البيئة التي تعمل بها المنظمة ثم تبحث عن كيفية خلق روابط بين سلسلة القيمة، ومن ثم تبني عناصر رد فعل المنظمة على البيئة، من خلال خلق التواصل وشرح إستراتيجية للموظفين للعمل على تحقيقها، أما من حيث تحديد الأهداف الإستراتيجية وفق مقياس الأداء المتوازن فيجب على المنظمات أن تعرف ماذا سيكون عليه وضعية السوق في المستقبل، وما الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة لمواجهة المنافسة.

وفي المقابل فان وجهة نظر إدارة رأس المال الفكري فتعتمد على وضع رؤية إستراتيجية تعتمد على إستراتيجية الكفاءات بتحديد هوية وصورة المنظمة وطموحاتها ومختلف الخصائص المرغوبة والقدرات والكفاءات المطلوب الحصول عليها، والعمل على تصميم وتحديد مختلف العلاقات بين هاته الأطراف، عندها يتم تعيين الأهداف وخطط العمل التي تصل إلى تحقيق ذلك، بالإضافة إلى معرفة ما الشيء المطلوب من رأس مالها الفكري للعمل على تقديم أفضل الخدمات الابتكارية.

¹ Kaplan, R.S. and Norton, D.P. , **The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996, p37

² See to (Grant, R.M., **Contemporary Strategy Analysis**, 3rd ed., Blackwell Business, Malden, MA, 1998-- and Hamel, G. and Prahalad, C.K. , **Competing for the Future**, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994)

³ Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. , **Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape**, Macmillan Business, Houndsmills, 1997, p35

انطلاقاً من الأهداف الإستراتيجية محور النمو والتعلم بالمنظمة تقوم المنظمة بخلق وإنشاء إستراتيجية لرأس مالها البشري مستوحى من الإستراتيجية العامة التي تعمل على إدارة قدراتها ومهارات التنظيمية من خلال العمل على بناء وقياس رأس مالها البشري ومختلف مكوناته من خلال معرفة مدى مساهمة في العمليات التنظيمية بالمنظمة ومعرفة القيمة المضافة له والعمل على الرفع من مستوى الانتماء الوظيفي، ومعدل دوران العمل، التدريب... الخ.

أما بالنسبة إلى رأس المال الهيكلي فتستطيع المنظمات أن تعتمد على الأهداف الإستراتيجية لمحور العمليات الداخلية الكفيلة بأن تقوم المنظمة بالحصول على وضع إجراءات وتنظيمات جديدة تتوافق مع إستراتيجية النمو والتعلم التنظيمي للمنظمة وتستفيد من التقنيات الحديثة أو من عقد تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى، يؤدي بها ذلك إلى خلق وتكوين رأس مال تنظيمي ومن ثم يسمح بإمكانية قياسه مقارنة بالمنافسين، وتحسين مستويات الابتكار والجودة... الخ.

3- التكامل الموجه نحو الاهتمام بالعملاء:

تسعى كل من الأصول الفكرية بالتركيز على رأس المال البشري باعتباره زبوناً داخلياً للمنظمة ورأس المال الزبوني باعتباره زبوناً خارجياً للمنظمة، وبالتطابق مع مقياس الأداء المتوازن من حيث محور العملاء الداخليين والخارجيين يتبين وجود علاقة تكاملية بين المتغيرين تسعى إلى تعزيز قيمة العملاء وإضافة قيمة للمنظمة، باعتبار إن الأصول الفكرية تمثل مصدر لخلق القيمة، وتنظر إلى منظمات الأعمال على أنه شبكة من الموارد المعرفية والقدرات المؤهلة التي تمكنهم من توصيل معارف حول منتجاتهم إلى المتعاملين معها، في حين أن مقياس الأداء المتوازن يمثل سلسلة قيمة وينظر إلى تنظيم الأعمال على أنه سلسلة من العلاقات التي تهدف إلى احتواء الفجوة بين متطلبات العميل ومخرجات تنظيم الأعمال.¹

4- التكامل الموجه نحو بناء القيمة:

يعد موضوع بناء القيمة مطلب وغاية تسعى العديد من المنظمات إلى تبنيه من خلال تحقيق قيمة تنافسية مضافة للعميل لخلق رأس مال زبوني من جهة وإلى تحقيق غايات منظور العملاء من

¹ Mouritsen, J., & H.T. Larsen, "The 2nd Wave of Knowledge Management: The Management Control of Knowledge Resources through Intellectual Capital Information", Management Accounting Research, Vol. 16, Iss. 3, Sept. 2005, P. 8. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500505000399>

جهة أخرى، ومبدئياً فإن كل من الأصول الفكرية وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن يسعيان إلى تحقيق قيمة مضافة للعميل .

تعد الأصول الفكرية وفق (Kaplan، Norton، 2004) دالة لخلق القيمة وأحد الأركان الأساسية في نظم تقييم الأداء، وأكد ذلك (Agndal and Nilsson، 2006) على أن المورد الفكري يرتبط بشكل أساسي بالمعرفة التي من الممكن أن تؤدي إلى خلق القيمة، وفي نفس السياق وصف توماس ستورات (T Stewart) على أن الأصول الفكرية التي تم تشكيلها وتخزينها وترقيتها إلى أصول أعلى قيمة تحتوي على المعرفة والمعلومات، الملكية الفكرية، والخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ عنها قيمة¹، فالأصول الفكرية تمثل شبكة قيمة وتنظر إلى تنظيم الأعمال على أنه شبكة من الموارد المعرفية والقدرات المؤهلة التي تمكنها من توصيل قيمة معينة إلى المستخدم النهائي وهو العميل لبناء علاقات طويلة مع العملاء وتحقيق الأرباح وبالتالي يعتبر العميل أصل ذو قيمة والحفاظ عليه وعدم تحويله إلى منافسين آخرين²، في حين أن مقياس الأداء المتوازن يمثل سلسلة قيمة وينظر إلى تنظيم الأعمال على أنه سلسلة من العلاقات التي تهدف إلى تقليل الفجوة بين متطلبات العميل وبين مخرجات تنظيم الأعمال³، الكفيلة بخلق قيمة للعميل من خلال السعي إلى إرضاء بالتركيز على بعد العمليات الداخلية لمقياس الأداء المتوازن التي تهدف إلى توسيع وتعميق العلاقات التبادلية مع العملاء الحاليين⁴ وعليه فإن هناك تكاملاً بين الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن في التوجه نحو بناء القيمة للعميل.

وإجمالاً يمكن القول انطلاقاً من تحليل الملامح المميزة لكل من الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن ونقاط التشارك بينهما ونقاط الاختلاف ومدى تطابقهما نستنتج أن كل المنظومتين

¹ Jamal A. Nazari and Irene M. Herremans., " **Extended V AIC model: measuring intellectual capital components**", Journal of Intellectual Capital, Vol.8 No.4, 2007, pp595-609.

² Kotler ph, Armstrong L, " **Principles of Marketing**", 14th Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle: NJ, 2012, p 105

³ Mouritsen, J., & H.T. Larsen, "The 2nd Wave of Knowledge Management: The Management Control of Knowledge Resources through Intellectual Capital Information", Management Accounting Research, Vol. 16, Iss. 3, Sept. 2005, P. 8. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500505000399>

⁴ Kaplan, R.S. and Norton, D.P., **The Balanced Scorecard** – ك, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1992, p71

تكونا متكاملتين من حيث التطابق الكبير بين روافد كل منهما، وهذا ما دفع (Petty & Guthrie، 2000) إلى تأكيد أن مقياس الأداء المتوازن يعد عنصراً مكماً لرأس المال الفكري بحكم أن مقياس الأداء المتوازن هو في الأساس نظام لقياس وإدارة الأداء¹، ومنه فإن تكامل كل من الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن يمكن أن يوفر نقطة الانطلاق لاشتقاق نموذج القياس متعدد المسارات للأداء التنظيمي تساعد المنظمات في توجيهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

خاتمة البحث:

انطلاقاً من ما تم التعرض له في هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يعرف رأس المال الفكري جميع الأصول المعنوية غير الملموسة التي تمثل تلك المعارف والخبرات والمهارات والإبداعات البشرية التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة كابتكارات تنظيمية في شكل تحسين الهيكل التنظيمي للمنظمة، أو لتحسين العمليات الداخلية للمنظمة الرامية إلى تكوين وخلق رأس مال زبوني عن طريق زيادة حصتها السوقية والمحافظة على ولاء الزبائن الحاليين والمحتملين وكسب رضاهم؛
2. تظهر أهمية رأس المال الفكري في أنه يمثل أساس قيام المنظمات الذكية التي تسعى إلى استثمار مواردها البشرية، بالتركيز على تكنولوجيا المعلومات الحديثة المتوافرة من جهة، وعلى نظام تقييمي يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي ويتعد عن الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية؛
3. اختلفت وجهات النظر بين الباحثين حول مكونات رأس المال الفكري وهي تقترب من مداخل رأس المال الفكري أكثر من القياس الحقيقي للمعرفة التنظيمية؛
4. يعد الأداء مؤشراً هاماً تبنى عليه العديد من القرارات الإدارية الهامة، فهو الذي يحدد اتجاهات سير نشاطات المنظمة سلباً أو إيجاباً؛
5. يوجد مقارنة تكاملية شبه تام بين كل من مقياس الأداء المتوازن وبين رأس المال الفكري من حيث التطابق الكبير بين محاور ومكونات كل منهما، وهذا يؤكد أن مقياس الأداء المتوازن

¹ Petty, R., & J. Guthrie, " Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and anagement", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, Iss. 2/3, 2000, P 155. Available from : <http://www.proquest.com>

يعد عنصراً مكملاً لرأس المال الفكري بحكم أن مقياس الأداء المتوازن هو في الأساس نظام لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي للمنظمات.

انطلاقاً من النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

1. السعي إلى القياس الفعلي لمكونات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال باعتبار أحد الأصول المهمة والتي يجب التفكير بجدية فيه لإدراجه ضمن حسابات المنظمة؛
2. قيام المنظمات بتطبيق محاسبة الأصول الفكرية بإعداد تقارير حول كفاءات قياس التكلفة والعوائد لأصول الفكرية؛
3. العمل على التفكير في البحث عن قياس كمي لقيمة الأصول الفكرية بالمنظمات وتدريب وتأهيل الكفاءات البشرية لذلك بغرض العمل على إدخال الإطار المحاسبي في متغير الأصول الفكرية بالاستعانة بمقياس الأداء المتوازن؛
4. إجراء بحوث تطبيقية للاهتمام بالقياس الوصفي لمكونات رأس المال الفكري ومقياس الأداء المتوازن وتبين العلاقات الفعلية بينهما مع الإشارة إلى بناء نماذج مستقبلية يعتمد عليه في مسألة الإفصاح عن الأصول الفكرية في قوائم المنظمات.

– قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أزهار مراد عوجه، العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازنة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على القيمة المستدامة للمنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة الوطنية لإنتاج المشروبات الغازية – الكوفة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة، غير منشورة، 2010.
2. باسردة توفيق سريع سريع، "تكاملي إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء" دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى جامعة دمشق، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة أعمال، 2006.
3. جودة زغلول، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، 2002.
4. جودة عبد الرؤوف محمد زغلول، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية"، المجلة العلمية – التجارة والتمويل، كلية التجارة – جامعة طنطا، العدد الأول، 2003.
5. حمود الخضر كاظم، " إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. رزان شهيد، " التكامل بين أسلوب قياس الأداء المتوازن والأدوات الحديثة لإدارة التكاليف بهدف تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على قطاع تصنيع المنتجات الزراعية في سوريا"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، غير منشورة، 2007.

7. ريتشاردل ويليامز، "أساسيات إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، مكتبة جرير، الرياض، 1999.
8. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
9. محمد عبد الغني حسن هلال، "مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب"، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ص
10. محمد عبد الوهاب العزوي، "تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي"، مجلة الرشيد المصرفي، السنة الثالثة، العدد السابع، تشرين الثاني، بغداد، 2002،
11. مؤيد محمد علي الفضل، "العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة دراسة ميدانية على الصناعة المصرفية في دول الخليج العربي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3، 2009.
- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:
12. Dobbin, Fowler, "Management a total Quality Perspective", South- Western, U.S.A , 1997
13. Grasso, L. P., "Are ABC & RCA Accounting Systems Compatible with Lean Management ?", management Accounting Quarterly, Montvale, Vol. 7, Iss. 1, Fall 2005. Available from : [http : \www.proquest.com](http://www.proquest.com)
14. John M ، Mason, " Organizational Culture for Change : Innovation and Intellectual Capital "، journal of Intellectual Capital 3 (a), 2005
15. Kaplan, R. & Norton, D., "The Balanced scorecard Translating Strategy into Action "، Harvard Business ، Review Press, 1996
16. Kaplan, R., & D. P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance measurement to Strategic Management: Part II" ، Accounting Horizons ، June 2001
17. Kaplan, R., & D. P. Norton, "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes"، Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
18. Mouritsen, J., & H.T. Larsen, "The 2nd Wave of Knowledge Management: The Management Control of Knowledge Resources through Intellectual Capital Information", Management Accounting Research، Vol. 16, Iss. 3, Sept. 2005. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500505000399>
19. Newing. R, " Balanced Scorecard Academy Powered by QPR", Management Accounting, 1995.
20. Petty, R., & J. Guthrie, " Intellectual Capital Literature Review: Measurement ، Reporting and management" , Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, Iss. 2/3, 2000, . Available from : [http : \www.proquest.com](http://www.proquest.com)
21. Rivard, S., L. Raymond, & D. Verreault, "Resource – Based View and Competitive Strategy: An integrated Model of the Contribution of IT to Firm Performance", The Journal of Strategic Information

- Systems, Vol. 15, Iss. 1, March 2006, Available from :<http://www.sciencedirect.com>.
22. Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N.C.; and Edvinsson, L. “**Intellectual capital: navigating the new business landscape**”, London, Macmillan Press, 1997.
23. Thomas halvorsen, Johan hanknes, “**On the differences between public and private sector innovation**”, report by the public, under the eu5 th framework programmer, 2005 www.step.no/publin/or [http :db.cordislu/cordis-cgi/srchidadb ?action=d&](http://db.cordislu/cordis-cgi/srchidadb?action=d&).