

إطار مقترح لدعم الميزة التنافسية من خلال التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس

المال الفكري

د. المهدي مفتاح السريتي أ. سرور بشير الطويل

كلية الاقتصاد - جامعة مصراتة

مقدمة:

يعد رأس المال الفكري أحد المجالات الأساسية لتعزيز الميزة التنافسية للشركات إلى جانب إدارة الجودة الشاملة، ونظرا لتطور مكونات رأس المال الفكري ازدادت المشكلات المتعلقة بإدارته وتوجيهه نحو تحقيق الهدف الأساسي وهو تعزيز الميزة التنافسية، وترجع هذه المشكلات إلى قصور عمليات القياس من منطلق أن من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وعلى هذا الأساس لابد من البحث عن أداة للقياس، وتعد بطاقة الأداء المتوازن أهم هذه الأدوات في الوقت الحالي.

وتقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربع أبعاد هي البعد المالي، والعلاقات مع العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو، كما تعتمد على مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية والتي تنقسم إلى مؤشرات أداء تابعة وأخرى قائمة، وترتبط بين الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بهذه الأبعاد، كما ترتبط بين مؤشرات الأداء لقياس فعالية الأداء من خلال علاقة السبب والنتيجة (زغلول، 2010، ص2).

من هذا المنطلق وعلى الرغم من العلاقة الأساسية بين رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن، إلا أنه لا توجد دراسات في البيئة المحلية تتناول هذه العلاقة، ولذا جاءت هذه الدراسة لإعطاء رؤية عن أهمية التكامل بين رأس المال الفكري بمكوناته المختلفة وبطاقة الأداء المتوازن من منطلق أن رأس المال الفكري يعتبر المسبب الأساسي في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وتأسيسا على ما سبق فقد ازداد إدراك الشركات بالأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية من منطلق التحول في تقييم الأداء من الأبعاد المالية إلى الأبعاد غير المالية وتخطي النظرة التقليدية القائمة على اعتبارها عنصر من عناصر الإنتاج، لذلك أصبح رأس المال الفكري أحد مصادر ثروات الشركات، وحيث يعتبر رأس المال الفكري نقطة الارتكاز الأساسية لنجاح الشركة وذلك للاستفادة من الميزة التنافسية خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية، مما يدفع بأهمية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري حتى يمكن الاستفادة من منافع رأس المال الفكري في تحسين الأداء من

اجل رفع قيمة الشركات وذلك من خلال إدراج رأس المال الفكري ضمن مكوناتها.

1-2 الدراسات السابقة:

دراسة (جهاد ربحي الناطور، 2005).

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام معايير غير مالية إلى جانب المعايير المالية كنموذج متكامل لتقييم الأداء، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أن غالبية الشركات تسعى إلى استخدام مؤشرات غير مالية في قياس وتقييم الأداء، بالإضافة إلى الرغبة الشديدة لجميع الشركات تطبيق إطار بطاقة الأداء المتوازن في إيجاد مقاييس استراتيجية تحقيق أهداف تلك الشركات. كما يؤدي استخدام معايير بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الموضوعية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمشاريع والاستثمارات المستقبلية مما يؤثر إيجابياً على الأداء المالي للمنشآت الصناعية، وبالتالي فإن استخدام معايير غير مالية في تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة ربحية الشركات الصناعية الأردنية. بالإضافة إلى أن استخدام معايير النموذج الشامل لقياس وتقييم الأداء "بطاقة الأداء المتوازن" يؤدي إلى تحسين القرار الاستثماري في المشاريع الأردنية التي تستخدم تكنولوجيا الإنتاج.

دراسة (مروان بوفضة، 2006).

استندت الدراسة بشكل رئيس إلى تطوير نظام متوازن وفاعل لقياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، وذلك عبر إعادة تركيب هذا النظام بأبعاده التقليدية الأربعة (المالي، والعميل، وعمليات الداخلية، والنمو والتعليم)، من خلال إعادة النظر في مقاييس الأداء التي تحتويها، وتعديلها وتكييفها بما يلائم طبيعة العمل في المؤسسات المصرفية الإسلامية. وتم التوصل إلى النتائج التالية:

أن هناك حاجة ماسة إلى بناء نماذج قياس للأداء العالم للمنظمة الحديثة بشكل عام وللأداء الاستراتيجي بشكل خاص، تمكن من تتبع الأداء المالي، وفي ذات الوقت متابعة بناء القدرات والأصول غير مالية.

أن نماذج قياس الأداء يتميز بطبيعة خاصة تنبثق من طبيعة الأداء الذي تقسه.

نظام القياس الذي يتم تطويره ليطبق في مؤسسة أو منطقة ما، لا بد وأن يتوافق مع طبيعة هذه المنظمة.

دراسة (رضا صالح، 2009)

تناولت هذه الدراسة إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في المنظمات وكذلك

التعرف على مكوناته الأساسية، وتوضيح مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة وتحديد مختلف العوامل المؤثرة عليها.

وتم التوصل إلى النتائج الآتية:

إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.

إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري والمتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.

أن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لأنها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

الميزة التنافسية مفهوم مركب يتطلب فهم جوهره، والافتناع بالإمكانيات التي يقدمها في مجال التنافس. دراسة (جودة زغلول، 2010)

استهدفت الدراسة لتقديم نموذج قياس متعدد المسارات يقوم على أساس دمج الأصول الفكرية مع باقي الأصول المنظورة في عملية القياس، ثم تطبيق هذا النموذج كدراسة حالة على إحدى الوحدات التنظيمية لقطاع الأعمال، والتي يندرج نشاطها تحت ما يسمى اقتصاد المعرفة والتكنولوجيا، والذي يتميز بكثافة سيطرة الأصول الفكرية على النشاط.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

تزايد الأهمية النسبة للأصول الفكرية مقارنة بالأصول المادية المنظورة لاسيما في الاقتصاديات القائمة على أساس المعرفة.

قلة الأطر والمفاهيم التي تحدد ماهية الأصول الفكرية وماهية مكوناتها الأساسية كأساس لقياس الأصول الفكرية والتقرير عنها.

تقديم مسار القياس الكمي القبلي القائم على الربط بين الأداء الاستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل باستخدام كل من الأصول الفكرية ومقياس الأداء المتوازن وبين الأداء التشغيلي في المدى الزمني قصيرة الأجل باستخدام نظام الموازنات التقديرية، وذلك عن طريق ربط تقديرات الشاملة بأحد مؤشرات الأداء الأساسية المالية.

دراسة (آيت عمر. حمدي معمر، 2011)

خصصت الدراسة للتعرف على إدارة رأس المال الفكري وتوضيح كيفية استثماره في

المنشآت.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

تركيز مفهوم رأس المال الفكري على أهمية الإنسان، باعتباره أهم مورد لجميع نواحي الحياة بشكل عام للمنشآت بكل أشكالها بشكل خاص.

رغم أن المورد البشري يعتبر دون أدنى شك أهم موارد للمنشأة، إلا إن كونه مخلوق لا يمكن امتلاكه ولا يخضع للقوانين التي تخضع لها أصول المنشأة الأخرى فمن الصعب قياس هذا المورد.

إن عملية التركيز على هذا النوع من رؤوس الأموال ما هو إلا محاولة من قبل جميع الجهات الإضافية للمؤسسة، وبالتالي قد يكون عامل مساند عند رغبت ملاك المنشأة ببيعها في السوق.

وتختلف هذه الدراسة على الدراسات السابقة في كونها اعتمدت على توضيح التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة مصراته.

مشكلة الدراسة:

نظرا لتزايد الضغوطات التي تواجهها الكثير من الشركات في الوقت الراهن نحو الاستثمار في الموارد البشرية، والذي يفرض تزايد الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره من أهم مسببات الميزة التنافسية.

وإضافة إلى تطور مكونات رأس المال الفكري وازدياد المشكلات المتعلقة بإدارته وتوجيهه نحو تحقيق الهدف الأساسي وهو تعزيز الميزة التنافسية، وفي هذا الصدد فإن المشكلات ترجع إلى وجود قصور في عمليات القياس من منطلق أن من لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، وعلى هذا الأساس لابد من البحث عن أداة للقياس، وتعد بطاقة الأداء المتوازن أهم هذه الأدوات في الوقت الحالي، وفي هذا الاتجاه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل يؤدي التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري إلى تعزيز الميزة التنافسية

للشركات الصناعية في مدينة مصراته؟

1-4 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس من الدراسة يتمثل في تحديد أهمية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس

المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية من خلال تحقيق الأهداف التالية:

التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري، باعتبارها من أهم المفاهيم

الحديثة في البيئة الحالية.

توضيح أثر بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري على الأهداف الاستراتيجية للشركات ومن تم على الميزة التنافسية.

معرفة إدراك القائمين على إدارة الشركات الصناعية في مصراته بأهمية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري لتحسين مستويات الأداء وزيادة الميزة التنافسية.

1-5 فرض الدراسة:

تقوم الدراسة من أجل تحقيق الفرض التالي:

إن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مدينة مصراته.

1-6 أهمية الدراسة:

تمثل المساهمة العملية للدراسة في التركيز على موضوع من أهم الموضوعات الحديثة في تقييم وتحسين الأداء من خلال إظهار أهمية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري، وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال الآتي:

زيادة المعرفة العلمية في مجال بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية.

إن تقييم الأداء يمثل أداة هامة لتحقيق التحسين المستمر في أداء الشركات من أجل اكتساب مزايا التنافسية.

إبراز إيجابيات التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة تنافسية وزيادة فعالية وكفاءة تقييم الأداء في الشركات الصناعية في مصراته.

المساعدة في دعم القدرة التنافسية من خلال التركيز على الموارد البشرية التي تقود إلى الأهداف الاستراتيجية.

فتح المجال أمام دراسات وأبحاث أخرى تتناول الموضوع من جوانب مختلفة مكتملة لهذه الدراسة.

1-7 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مجال المحاسبة عن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري.

أما في الدراسة الميدانية فتم جمع البيانات من خلال استمارات الاستبيان، في محاولة التعرف على التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مصراته، وذلك لاختبار صحة فرض الدراسة لغرض الوصول إلى نتائج ومن ثم تقديم التوصيات المناسبة.

1-8 حدود الدراسة:

تم في هذه الدراسة التعرف على التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري ولن يتم التطرق إلى بقية الأدوات الحديثة كالجودة الشاملة أو التكلفة المستهدفة أو التكلفة على أساس النشاط أو الإدارة وغيرها من الأدوات الإدارية، وذلك لتعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مصراته.

2-1 بطاقة الأداء المتوازن:

2-1-1 لمحة تاريخية عن بطاقة الأداء المتوازن:

صمم أول نظام لبطاقة الأداء المتوازن من قبل شركة جنرال إلكتريك عام 1950 ليكون نظام لقياس الأداء، وفي بداية عام 1990 قدم روبرت كابلان وديفيد نورتن مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء الشركات، يؤدي تطبيقه للتخفيف من الاعتماد الكلي لذي الشركات على المقاييس المالية، ثم قدمت كأداة إدارية عام 1991م من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتن حيث تزود المدراء ومنتخذي القرارات بالمقدار على تطوير المقاييس التي تنبئ بالثروة.

وقد أقتراح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء بدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات ثرية وأكثر ملاءمة عن أداء الشركة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية منها بالتحديد، وذلك أن اعتماد نظام بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافياً، حيث أبقى النظام على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطور أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالاستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها الجودة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة وغيرها (الناطور، 2005، ص44).

ويرى البعض أنه نظراً لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925م ظهرت الحاجة إلى ظهور بطاقات الأداء المتوازن لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، والتي يتمثل دورها الرقابة في التأكد من كفاءة الأداء الشركة، وبعد الحرب العالمية الثانية تأثرت القرارات الإدارية بالمقاييس المالية نتيجة لتعدد أداء شركات الأعمال بفعل استخدام الأساليب التكنولوجية وتعدد

عمليات الإنتاج بما مما كان له الأثر أيضاً في محاولة البحث عن أداة لتطوير أساليب الرقابة المالية التقليدية التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها في الاسترشاد بها لا اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وفي الثمانينات توصلت البحوث التي أجريت إلى مجموعة من المفاهيم والأدوات التي قد تحقق التطور المنشود في أساليب الرقابة، وكان من أمثلتها إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، إعادة هندسة العمليات، قياس التكاليف على أساس نشاط Activity Based Costing، الإدارة على أساس نشاط Activity Based Management، Kaizen... إلخ.

ولغرض الحصول على المنافع المستهدفة من تلك الأساليب كان لا بد من استخدام مجموعة من الأدوات المدعمة لها من بينها استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك بهدف أنها تعمل على تكوين أهداف استراتيجية واضحة يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء (العمرى، 2009، ص 15).

2-1-2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم مقاييس الأداء التي تم تطويرها حديثاً، حيث تعتمد على مجموعة من المفاهيم الإدارية التي تساعد الإدارة على ترجمة رويتها.

وعرف بطاقة BSC بواسطة (Kaplan and Norton, 1992) بأنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظم الأعمال إلى أهداف استراتيجية ومقياس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة (درغام، بوفضة، 2009، ص 10).

كما عرّفها (Newing, 1995) بأنها ليست مجرد أسلوب لقياس الأداء لكنها طريقة جيدة لإدارة الشركة، تستهدف تحسين الربحية وإحداث تحسينات مهمة في الأداء، وتساعد الشركة على تحقيق أعلى ربحية وزيادة القدرة التنافسية في الأجل الطويل من خلال ضمان التوازن بين المسببات المختلفة للربح (مُجدد، 2009، ص 43).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن: -بأنها أحدث الأساليب والتقنيات الإدارية التي تساهم في تقييم الأداء المالي والتشغيلي للشركات وبالتالي فهي مقياس شامل نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2-1-3 أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

تسهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الأهداف التالية: (أبو قمر، 2009، ص 36):

تحديد وتطوير إستراتيجية الشركة.

تعميم إستراتيجية الشركة على جميع أنحاء الشركة "إستراتيجية الاتصال".

تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية، وترتيبها على مراحل متتالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

الربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل وقصيرة الأجل.

مراجعة دورية لأداء الشركة، وذلك للتعرف على مواطن القصور من أجل معالجتها.

2-1-4 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن الفكرة الأساسية في هذه البطاقة هي التركيز على جميع المجالات التي تهم الشركة لتجنب التركيز على الناحية المالية فقط، والخطوة الثانية هي محاولة الوصول إلى مؤشرات مناسبة والتي يمكن استخدامها للقياس في حالة وصول الشركة إلى الأهداف المرجو تحقيقها.

وتتميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من أدوات قياس الأداء بعدة نواحي أهمها (رستم،

2010، ص 67-68):

أما تقوم بترجمة رسالة وإستراتيجية الشركة إلى أهداف ومؤشرات منظمة في أربعة محاور (المالي، الزبائن "العملاء"، عمليات التشغيل الداخلية، التعلم والنمو).

تعتبر نظام قياس أداء شامل يعتمد على أنواع من المؤشرات تناسب التعقيدات في بيئة الأعمال واختلاف مساهمات الموظفين، فمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن هي مؤشرات خارجية وداخلية.

أما طريقة جديدة لقياس الأداء تهتم بالمؤشرات على جميع المستويات والوظائف المختلفة في الشركة ولا تهتم بالمؤشرات المالية فقط.

تعتبر نظاماً لقياس الأداء مشتقاً من رؤيا وإستراتيجية الشركة وتعكس أهم ملامح العمل بحيث يتم تنفيذ الخطط والمبادرات من خلال تعاضد تصرفات جميع أفراد الشركة حول فهم مشترك لأهدافها ومن خلال إيجاد أساس تقييم الجهود ورفع مستوى الوعي.

تربط الأهداف والمؤشرات في بطاقة الأداء المتوازن بين علاقات سببية لنجاح مهمة الشركة بحيث تحقق الخطط الإستراتيجية للشركة.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاماً تعليمياً واتصالياً وإبلاغياً وليس نظام مراقبة ومساءلة.

توحد الأهداف لتوجه جميع المؤشرات المستخدمة إلى تحقيق إستراتيجية متكاملة.

توفر للإدارات العليا صورة واضحة ودقيقة عن أداء الإدارات والأقسام وتعرض صورة أدائهم

وتقييم مساهماتهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة.

تركز على الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتحسين إنجازاتها المستقبلية.

بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في كونه أسلوب يقوم بتزويد الإدارة بمعلومات تتناسب والتغيرات الحديثة في بيئة الأعمال وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات، ومن تم تعظيم العائد وزيادة الحصة السوقية.

2-1-5 جوانب بطاقة الأداء المتوازن:

يتركز هذا المدخل الجديد على عدم كفاية مقاييس الأداء المالية وحدها لقياس وتقييم أداء الشركات للأغراض الداخلية والخارجية في ظل التغيرات البيئية المعاصرة والتطورات التكنولوجية الحديثة وظروف المنافسة العالمية الشديدة، وأنه يجب تدعيمها بمقاييس أداء أخرى غير مالية (عبد الحميد، 2010، ص 49).

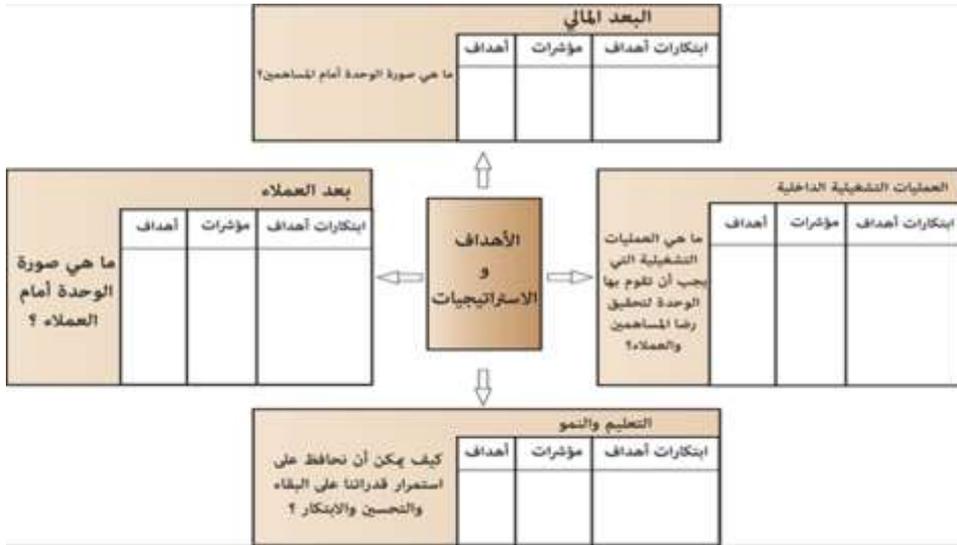
وقد أرجعت الدراسات وصف بطاقة مقاييس الأداء (BSC) بكونها متوازنة عند استخدامها في عملية تقييم الأداء إلى مجموعة الأسباب الرئيسية التالية:

أولاً: توازن بطاقة الأداء المتوازن بين كل من مقاييس الأداء المالية، ومقاييس الأداء الغير مالية.

ثانياً: تتضمن بطاقة مقاييس الأداء المتوازن كل من مقاييس كمية، ومقاييس الأداء الوصفية.

ثالثاً: توازن بطاقة مقاييس الأداء المتوازن بين كل من مقاييس الأداء القائدة، والتابعة.

وتتضمن بطاقة مقاييس الأداء المتوازن أربعة جوانب أساسية هي جانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو والتعلم. (Kaplan, Norton, 2007,p153)



الشكل (1) الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

Kaplan.R, S, Norton.D.P, (2007) , p.153.

يوضح الشكل (1) الجوانب الأربعة لبطاقة مقاييس الأداء المتوازن والمتمثلة في الجانب المالي، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية، جانب النمو والتعلم، ويلاحظ أن كل جانب من هذه الجوانب يجب أن يحتوي على:

الأهداف: وهي الأهداف الرئيسية التي يلزم تحقيقها مثل نمو الربحية.

المقاييس: وهي المقاييس الملموسة التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو تحقيق الهدف فمثلا

إذا كان الهدف نمو الربحية قد يقاس من خلال النمو أو الزيادة في الهامش الإجمالي للربح.

القيم المستهدفة: هي القيم المحددة المطلوب تحقيقها، مثل زيادة 2% نمواً في هامش الربح

الإجمالي.

المبادرات: وهي البرامج التي يلزم إعدادها والقيام بها لتحقيق ما هو مستهدف وفيما يلي

تفصيل كل جانب.

أولاً- الجانب المالي:

تعتمد مقاييس بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الجانب المالي حيث يعتبر القياس المالي

ضمن المؤشرات المالية الأساسية لتقييم الأداء الإستراتيجي للشركة من خلال البنود التي تتعامل معها

كالأصول الربحية، السيولة، الموارد، كما يساهم هذا الجانب بربط أهداف الشركة المالية بالإستراتيجية

التي تضعها حيث تبدأ بالأهداف المالية طويلة الأجل ثم ربطها بسلسلة من الأفعال التي ترتبط بالعمليات المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو، كما يمثل الجانب المالي أحد الجوانب مقياس بطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على قياس الأداء في الأجل القصير، إظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل وليس مسببات ومحركات هذه النتائج (أفوده، 2005، ص24،25).

ويمكن للمنظمات تحقيق إستراتيجيتها من خلال ثلاثة أساليب رئيسه هي:-(أبو قمر، 2009، ص40)

ثانيا- جانب العملاء:

وتتم العديد من الشركات في الوقت الحاضر بالمحافظة على عملائها الحاليين ومحاوله جذب واكتساب المزيد من العملاء الجدد، وأصبحت الأولوية من اهتمامات الشركة في الوقت الحاضر تتجه نحو إرضاء العملاء والوفاء باحتياجاتهم واكتساب ثقتهم وذلك من خلال تقديم مجموعة كبيرة ومتنوعة من المنتجات الجديدة والمتطورة، وأيضا ضرورة التحديد والابتكار في المنتجات التي تقدمها الشركة إلى عملائها حتى يمكنها المحافظة على هؤلاء العملاء.

وتوجد مجموعة من الخصائص التي تتحكم في محركات القيمة من وجهة نظر العميل في الشركات المختلفة وهي (أبو قمر، 2009، ص42،43):

سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة.

العلاقة مع العميل.

السمعة أو الشهرة.

ثالثا- جانب العمليات الداخلية:

يركز هذا الجانب على مسببات حدوث التكلفة (المقاييس غير المالية) التي تعكس كيفية قيام الشركات بترجمة وتحويل مدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، وتشجيع الشركات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز وتتفوق فيه لكي تصبح أكثر نجاحا وتطور، وهذا بالإضافة إلى مساعدة تلك الشركات في البحث عن العمليات والأنشطة التي تكون حرجية وحيوية بالنسبة لها (عبد الحميد، 2010، ص55).

ويتطلب بناء العمليات التشغيلية الداخلية بشكل سليم وفعال، تحليل العمليات التشغيلية إلى مجموعة من الأنشطة المكونة بها وتحديد درجة مساهمة كل منها في بناء القيمة التي يكتسبها المنتج،

مما يعني ضرورة إعادة النظر في كل الأنشطة التي تؤدي داخل الشركة وتقييم أهميتها ومدى الحاجة إليها والمقارنة بين القيمة المتولدة منها وبين تكلفة أداء هذه الأنشطة، وإذا كان يقصد بجانب العمليات الداخلية عملية تحويل مدخلات (الموارد الاقتصادية المتاحة للشركة) إلى مخرجات ذات قيمة للشركة، فإن عملية التحويل هذه تتم من خلال مراحل سلسلة القيمة، حيث تتحدد ثلاث مراحل رئيسية فيما بين تحديد احتياجات العميل وبين تحقيق رضا العملاء.



الشكل رقم (2) نموذج سلسلة القيمة

(Kaplan.R.S,Norton.D.P, 1996,p96)

ومن أهم المؤشرات المستخدمة لمراقبة أداء العمليات الداخلية هي مصاريف إدارية، العوائد الكلية، وقت عملية الإنتاج، عمليات التسليم تتم في الوقت المحددة معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج، الوقت اللازم لتجهيز الطلبية، الوقت اللازم للإنتاج، معدل الوقت اللازم لاتخاذ القرار، تطوير الإنتاجية، سعة نظم المعلومات، معدل الإنتاج التالف، دورة المخزون، دورة العمل، عدد الوحدات، المشتراة غير المطابقة للمواصفات إلى عدد الوحدات المشتراة الجديدة (رستم، 2010، ص 75). ويتضح لدينا أن هناك مقاييس عديدة تستخدم في قياس أداء العمل التشغيلي: (فودة، 2005، ص 28).

معدل التالف (الفاقد في استخدام الموارد الأولية).

معدل الإنتاج التالف المعيب.

نسبة كفاءة دورة التصنيع (الدورة الإنتاجية).

معدل استغلال الطاقة الإنتاجية.

عدد الوحدات المشتراة غير المطابقة للمواصفات إلى عدد الوحدات المشتراة الجيدة.

نسبة الفاقد (التالف) في كمية الموارد الأولية المستخدمة في الإنتاج.

معدل الأعطال غير المخططة.

رابعا- جانب التعلم والنمو:

دفعت المنافسة العالمية الشديدة شركات الأعمال الحديثة إلى التوجه نحو التطوير والتحسين

المستمر في المنتجات والعمليات، وتقديم منتجات جديدة ومتميزة للأسواق في أسرع وقت ممكن

وبأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة ممكنة (عبد الحميد، 2010، ص 57).

ويعتبر التعلم والنمو هو الأساس التي يجب أن تتبناها الشركة لتحقيق الأهداف في الأجل الطويل، إذ إن عدم قيام الشركات للاستثمار في الموارد البشرية لتأهيلها تأهيلاً علمياً وعملياً عالياً وتطوير تقنيات إنتاج المعلومات المساندة وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتعميق روح العصر فإنها لن تكون قادرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للعملاء والعمليات الداخلية وبالتالي من المحتمل عدم قدرتها في تحقيق الأهداف المالية.

ويتمثل محور التعلم والنمو في ثلاثة مجالات أساسية هي:

الأفراد: إن قدرات ومهارات العاملين في الشركة من حيث إمكانياتهم الإدارية ومهارات التعامل مع الحاسب الآلي ونوعية اللغات التي يتقنها العاملون وبرامج الحاسبات الآلية المتاحة وكيفية استيعابها، جميعها تمثل عناصر أساسية في مدى إمكانية مساهمة عملية التعليم في تحقيق نمو جيد داخل الشركة الاستيعاب التكنولوجية الحديثة أو الفكر الاستراتيجي المفتوح (رستم، 2010، ص 75).

نظم المعلومات المتاحة بالشركة:- تمثل الإمكانيات المتاحة من نظم المعلومات داخل الشركة وكيفية تطبيقها بشكل يتفق مع ظروف الحال المتاحة عاملاً أساسياً ومهماً في نجاح عملية التعلم والنمو داخل نظام التقييم المتوازن الأداء الشركة، فكلما كانت هذه الإمكانيات مناسبة لأي توسع تقوم به الشركة، وكلما كان من الممكن تفهم العاملين لاستخدام هذه الإمكانيات مع كل نمو أدي ذلك إلى تحسين أداء الشركة بشكل واضح (رستم، 2010، ص 75).

الحوافز والدوافع الالتزام بالعمل (الإجراءات التنظيمية): إن توفر الدافع لذي العاملين بالالتزام بقواعد ونظم العمل وتحفيزهم على تحسين مستويات الأداء وتعلم كل ما يفيد في تحقيق نمو جيد لنشاط الشركة بعد أيضاً عاملاً مشتركاً في تحقيق مراحل النمو داخل نظام التقييم المتوازن الأداء الشركة، ويمكن قياس مدى تحقق أهداف العاملين داخل الشركة من خلال مقياس مركب يتضمن ثلاثة محاور أساسية تمثل محركات ذات تأثير واضح على مخرجات الأداء هؤلاء العاملين داخل الشركة (رستم، 2010، ص 75).

وبذلك يجب على الشركة أن تتعامل مع المنافسة ومن خلال تحليل إستراتيجيات المنافسين ودراسة مدى جودة السلع والخدمات التي تقدم للعملاء، والقيام بتحسينات مستمر على المنتجات والخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم السلع والخدمات للعملاء وضمان ولائهم وزيادة حصة السوقية للشركة.

2-2 رأس المال الفكري:

2-2-1 مفهوم رأس المال الفكري:

يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنها الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات وكذلك الماكينات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة. (بورنان، بوخلخال، 2011، ص4) كما يعرف بأنه عبارة عن قدرة منفردة تحقق تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها الشركة على منافسيها بحيث تسهم في زيادة القيمة المتقدمة للعملاء، كما تعد تلك القدرة من أهم مصادر الميزة التنافسية (فيروز، كزوه، 2011، ص5).

وعلى هذا الأساس فإن رأس المال الفكري يتمثل في مجموعة ما يملكه الأفراد من القدرات والأفكار والمعرفة التي يمكن توظيفها والتي تمكنهم من الإسهام في أداء الشركات التي يعملون بها وبالتالي الإسهام في تطوير مجتمعاتهم.

2-2-2 أهمية رأس المال الفكري:

يمكن تلخيص أهمية رأس المال الفكري في النقاط الآتية:- (الشعباني، 2011، ص382) يشكل رأس المال الفكري ميزة تنافسية للشركة تمكن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع ويمثل القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.

يمثل رأس المال الفكري كنز يحتاج إلى من يبحث عنه واستخراجه للوجود والممارسة، وتعد عملية نشر المعرفة إحدى أساليب استخراجه لتعزيز القدرات العلمية التي تبني وتحافظ على العمل. رأس المال الفكري يمتلك المعارف والمهارات والخبرات فأنة قادرة على استيعاب التغيرات الحاصلة في ظل بيئة تتسم بالمنافسة والتغير.

2-2-3 مكونات رأس المال الفكري:

رأس المال البشري:

يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة في شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها قدرات إبداعية وإبتكارية وتفوقيه، وتشمل معارف العاملين المنظورة الخبرات المتراكمة، المهارات التقنية والفنية رضا العاملين ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل، ويتميز يكون منجز إنتاجية يتصاعد بنفس اتجاه ازدياد معارفه ومهاراته وعمره الاعتباري متجدد يتغير العصر والمستجدات البيئية(فلاق _ بوقجاني، 2011، ص6).

رأس المال المعلوماتي:

يضم مختلف المعلومات حول آليات عمل الشركة حول المحفظة الإستراتيجية لتكنولوجيا المعتمدة لديها، إضافة إلى البنية التحتية التي تمتلكها الشركة والتي تدعم العمليات الداخلية، وتشمل البنية التحتية الحواسيب وشبكات الاتصال، الخبرة لذي الموظفين المسؤولين عن البنية التحتية التكنولوجية، وإجراءات الأمن لحماية شبكات الشركة وتطبيقاتها، وهناك نوعان من التطبيقات التكنولوجية ويتم الأول في التطبيقات المبنية على البنية التحتية التكنولوجية والمتمثلة في تطبيقات معالجة المعاملات مثل نظام تخطيط موارد الشركة، ويتمثل الثاني في التطبيقات التحليلية والمرتبطة بتعزيز وتحليل وتفسير المعاملات، وتقاسم المعلومات والمعرفة بين التشكيلات الداخلية للشركة (فلاق _ بوقجاني، 2011، ص6).

رأس المال التنظيمي:

يتمثل في جميع الأولويات الإستراتيجية للشركة التي تساهم في تحقيق أهدافها، إضافة الثقافة المعتمدة داخل الشركة ومجموعة القيم ورؤية الشركة ورسالتها اللازمة لتنفيذ إستراتيجياتها، فمن أجل تحقيق الشركة لمختلف إستراتيجياتها تقوم القيادة داخلها بمحشد كافة الموارد الملموسة وغير ملموسة (فلاق _ بوقجاني، 2011، ص7).

2-2-4 خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري:

أن الإدارة والتسيير الفعال لرأس المال الفكري كخيار استراتيجي مكون من أربعة خطوات أساسية: (طبائية، ثجبل، ص9، 10)

الخطوة الأولى: تتركز أساسا في التعرف على دور المعرفة كقوة محركة ومدى الاعتماد عليها في الشركة، ومساهمتها في إعطاء فائض القيمة، حيث كلما ازدادت أهميتها كلما حققت إدارتها عائدا ومردودا أكبر، والعكس من ذلك لم تكن الشركة ذات كثافة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر في تحسين إدارة الأصول المادية أو المالية.

الخطوة الثانية: مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفها في الخطوة السابقة.

الخطوة الثالثة: وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، خاصة التي تعمل على زيادة الكثافة المعرفية للشركة، بمعنى وضع خطط للاستخدام الأمثل للأصول المعرفية والاستثمار

فيها لزيادة قيمتها.

الخطوة الرابعة: تمثل هذه الخطوة في زيادة إنتاجية الأصول المعرفية والعاملين المعرفيين، فلا بد أولاً من البحث عن مقاييس جديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية الأصول المعرفية.

2-3 الميزة التنافسية:

2-3-1 مفهوم الميزة التنافسية:

عرفت الميزة التنافسية بأنها تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه الشركة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل (عبد الرؤوف، 2006، ص4).

2-3-2 أبعاد تحقيق الميزة التنافسية:

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:-(صالح، 2009، ص23)

القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام الشركات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك الشركات، مما يسهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة الإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع، وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً مهماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس المال الفكري.

التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانيات التنظيمية.

2-5 جوانب التكامل بين رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تحقيق الميزة

التنافسية:

أولاً- التكامل بين مكونات رأس المال الفكري وجوانب بطاقة الأداء المتوازن:

تكاد تتطابق مكونات رأس المال الفكري مع جوانب بطاقة الأداء المتوازن باستثناء منظور الأداء المالي، حيث أن رأس المال البشري يقابل التعلم والنمو، كما أن رأس المال التنظيمي يقابل عمليات التشغيل الداخلية، وأيضاً فإن رأس المال المعلوماتي الناتجة من تفاعل العلاقات مع العملاء،

تقابل منظور العلاقات مع العملاء، ويبقى منظور الأداء المالي كنتاج لكل من مكونات رأس المال الفكري وما يقابلها من جوانب مقياس الأداء المتوازن، مما يحقق الميزة التنافسية بين الشركات (زغلول، 2010، ص14).

ثانيا- التكامل الإستراتيجي:

من منظور رأس المال الفكري فإن تنافسية تنظيم الأعمال تأتي بصفة مبدئية من داخله، بمعنى أن اهتمام تنظيم الأعمال يجب أن ينصب على التطوير المستمر للقدرات التأهيلية التي تمكنه من الوصول إلى درجة معينة من التنافسية، وعلية فإن رأس المال الفكري تقوم على أساس إستراتيجية القدرات التأهيلية المستمدة من فلسفة نظرية الشركة القائمة على أساس الموارد، أما جانب بطاقة الأداء المتوازن فإن تنافسية تنظيم الأعمال تأتي بصفة مبدئية من الخارج، يعني أن اهتمام تنظيم الأعمال يجب أن ينصب على دعم العلاقات مع العملاء وفهم أدوار المنافسين، وعلية فإن بطاقة الأداء المتوازن يقوم على أساس إستراتيجية تنافسية تتيح له السيطرة على السوق وتحقيق مركز تنافسي، متقدم وبالطبع فإن القدرات التأهيلية تعد مطلبا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية، بالإستراتيجية القائمة على أساس الموارد تلعب دورا مكملًا للإستراتيجية المستمدة من السوق، وذلك من خلال تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث أن الاستراتيجية القائمة على أساس السوق تدعم التحليل المرتبط بالفرض والتهديدات، في حين أن الإستراتيجية القائمة على أساس الموارد تدعم التحليل المرتبط بعناصر القوة والضعف (زغلول، 2010، ص14، 15).

ثالثا- التكامل في التوجه نحو بناء القيمة:

يسعي رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق قيمة مضافة للعميل، فالرأس المال الفكري تمثل شبكة قيمة، وتنظر إلى تنظيم الأعمال على أنه شبكة من الموارد المعرفية والقدرات التأهيلية التي تمكنه من توصل قيمة معينة إلى المستخدم النهائي وهو العميل، في حين أن بطاقة 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، وعلية فإن هناك تكاملا بين رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن في التوجه نحو بناء القيمة للعميل، مما يساعد في تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال سد الفجوة بين العميل ومخرجات الشركة. (زغلول، 2010، ص15).

رابعا- التكامل في اتجاه مسار العلاقات الاتصالية:

تأخذ مكونات رأس المال الفكري شكل مجموعة من الدوائر التصورية التي تكاد تكون على

نفس الدرجة من الأهمية، ومن ثم التنسيق بين هذه المكونات بأخذ شكل علاقات اتصالية جانبية، وفي حين أن بطاقة الأداء المتوازن يركز على تفاصيل إستراتيجية تنظيم الأعمال، بحيث تصبح هذه الإستراتيجية هي عمل كل فرد داخل التنظيم، ومن ثم فإن التنسيق بين جوانب بطاقة الأداء المتوازن بأخذ شكل علاقات اتصالات رأسية تأخذ مسارا درجيا من أعلي إلى أدني، وعلية فإن التكامل بين كل من الاتصالات الجانبية لمكونات رأس المال الفكري والاتصالات الرأسية لجوانب بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تفعيل التوجه التنفيذي الإستراتيجية تنظيم الأعمال وبالتالي يحقق الميزة التنافسية (زغلول، 2010، ص15).

خامسا- تكامل المؤشرات الأساسية:

ينظر إلى مؤشرات الأداء على أنها أدوات بنائية، ومن ثم فإن هناك اختلاف بين مؤشرات الأداء المرتبطة بالرأس المال الفكري ومؤشرات الأداء المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن، وينبع هذا الاختلاف من طبيعة كل نوع ومن كيفية نظريه إلى تنظيم الأعمال، حيث أن مؤشرات الأداء المرتبطة بالرأس المال الفكري تنظر إلى تنظيم الأعمال على أنه نظام طبيعي، وتلعب دورا أساسيا تبرير خطوات تنظيم الأعمال نحو دعم وتطوير قدراته التأهيلية في حين أن مؤشرات الأداء المرتبطة بمقياس الأداء المتوازن تنظر إلى تنظيم الأعمال على أنه نظام ميكانيكي، وتلعب دورا أساسيا في دفع خطوات تنظيم الأعمال نحو دعم قدراته التنافسية، ورغم هذا الاختلاف غير المؤثر في النظر إلى طبيعة مؤشرات الأداء التي تحكم كل منظومة، إلا أنه يمكن رصد زاويتين تتكامل فيها مؤشرات الأداء لكل من رأس المال الفكري ومقياس الأداء المتوازن هما:

التكامل النوعي بين المؤشرات الأداء، حيث أن رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن يعتمدا على تكامل المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفرعية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية تنظيم الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية.

التكامل في مصادر اشتقاق مؤشرات القياس، حيث يمثل مصدر اشتقاق المؤشرات غير المالية لرأس المال الفكري من العلاقات التكاملية التي تميز حزمة من رأس المال الفكري، في حين يمثل مصدر اشتقاق المؤشرات المالية وغير المالية من العلاقات السببية وتميز درجيه مقياس الأداء المتوازن إلى كسب ميزة تنافسية (زغلول، 2010، ص15-16).

سادسا- تكامل الدور الإشرافي للإدارة العليا:

يتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لرأس المال الفكري في تحقيق دور تكاملي، بين رأس المال

الفكري لتحقيق أهداف تخيلية من المنافع غير الملموسة الكامنة فيها الأغراض بناء القيمة، في حين يتمثل دور الإدارة العليا بالنسبة لمقياس الأداء المتوازن في تحقيق دور توجيهي بين المنظورات المختلفة للمقياس لتحقيق أهداف تفضيلية ترتبط بتنفيذ جزئيات إستراتيجية تنظيم الأعمال يحقق ذلك ميزة تنافسية (زغلول، 2010ص16).

وعلى هذا الأساس ومن تحليل الملامح المميزة لكل من رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن نستنتج أن كلا المنظومتين تكاد تكونا متكاملتين، وهذا ما دفع إلى التقرير بأن مقياس الأداء المتوازن يعد عنصراً مكملاً لرأس المال الفكري، ونظراً لأن بطاقة الأداء المتوازن هي في الأساس نظام لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، فإن تكامل كلاً من رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن يمكن أن يوفر أرضية ملائمة لتعزيز الميزة التنافسية.

الجانب العملي:

3-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء مجلس الإدارة ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين في الشركات الصناعية العاملة في مدينة مصراتة باعتبارهم من ذوى الخبرة والدراية بأهمية تكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري وقد تم إجراء الدراسة على الأطراف المذكورة في ست شركات صناعية في مدينة مصراتة، وتمت الدراسة الميدانية عن طريق استمارة الاستبيان، حيث تم توزيع 70 استمارة استبيان على المشاركين في الدراسة بشكل عشوائي، ووجد أن عدد الاستثمارات القابلة للتحليل 65 استمارة وتعتبر مناسبة لإجراء التحليل الإحصائي عليها واعتمادها كعينة للدراسة وبلغت استمارات الاستبيان الغير مستلمة 5 استمارات.

وبيّن الجدول (3) نسبة استجابة عينة الدراسة لاستمارات الاستبيان الموزعة

إجمالي		البيان
نسبة الاستجابة	عدد الاستثمارات	
100%	70	استمارة الاستبيان الموزعة
92.8%	65	استمارات الاستبيان المستلمة
92.8%	65	استمارات الاستبيان القابلة للتحليل الإحصائي
7.2%	5	استمارات الاستبيان غير المستلمة

3-2 جمع البيانات وتحليلها:

تشمل هذه المرحلة بيان للطريقة التي تم إتباعها لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

3-3 أسلوب جمع البيانات:

استندت الدراسة الميدانية في جمع البيانات على استمارة الاستبيان في الحصول على البيانات اللازمة لاختبار الفرض وتحقيق أهداف الدراسة.

2-4 أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الجاهز "SPSS" والأساليب الإحصائية التي تتفق مع أهداف وفرض الدراسة وذلك كما يلي:
التوزيع التكراري للبيانات.

حساب الانحراف المعياري والوسيط للردود على أسئلة استمارة الاستبيان.

اختبار ولكوكسن Wilcoxon on Signed Rank Test

يعتبر اختبار ولكوكسن من الاختبارات الإحصائية اللامعلمية التي تجرى عندما تكون البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو اختبار مقابل لاختبار t (1Sample t) الذي يجرى عندما تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، وفي هذا الدراسة تم استخدام اختبار ولكوكسن { Wilcoxon on Signed Rank Test }.

وقد تم اختبار الفرض التالي في هذه الدراسة:

- الفرض الصفري H_0 : أن وسيط درجة الموافقة حول عبارة يساوي 3 {محايد}.
- الفرض البديل H_1 : أن وسيط درجة الموافقة حول عبارة لا يساوي 3 {موافق أو غير موافق}.

3-5 صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من وضوح فقرات قائمة الاستبيان بالاعتماد على حكم بعض أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة مصراتة متخصصين في المحاسبة، وذلك من خلال الخطوات التالية:
- توزيع نسخ من قائمة الاستبيان على 10 من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد - جامعة مصراتة.

- إجراء مقابلة مع كل محكم لمناقشة تعليقاتهم فيما يتعلق بوضوح استمارة الاستبيان.

- تعديل صياغة بعض الأسئلة، كما تم إلغاء البعض الآخر طبقاً لأراء المحكمين.

3-6 اختبار فرض الدراسة واستخلاص النتائج:

جدول رقم (4)

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks	مستوى المعنوية المشاهد P- value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	أكبر من الوسيط 1726	0.000	-6.688	65	يقوم رأس المال الفكري على أساس التطوير المستمر للقدرات التأهيلية في ظل وجود بطاقة أداء المتوازن مفعله.
	أصغر من الوسيط 44				

من خلال الجدول رقم (4) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد {P-value} تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن الإجابة نحو الموافقة، ونظراً لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط، فهذا يعني قبول هذه العبارة، مما يعني أن رأس المال الفكري يعمل على تطوير القدرات التأهيلية للعاملين وذلك في ظل وجود بطاقة الأداء المتوازن مفعله.

جدول رقم (5)

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks	مستوى المعنوية المشاهد P- value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	أكبر من الوسيط 1582.5	0.000	-6.439	65	تبنى بطاقة الأداء المتوازن على دعم العلاقات مع العملاء وفهم أدوار المنافسين، مع وجود استثمار جيد في رأس المال الفكري.
	أصغر من الوسيط 44				

من خلال الجدول رقم (5) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد {P-value} تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض

الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن الإيجابية نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، مما يعني وجود علاقة طردية بين بطاقة الأداء المتوازن و رأس المال الفكري مما يساعد ذلك على فهم أدوار المنافسين ودعم العلاقات مع العملاء.

القرار	Sum of رتب Ranks	مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	1216	0.000	-5.610	65	الإستراتيجية القائمة على الموارد تلعب دوراً مكماً للإستراتيجية المستمدة من السوق من خلال تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتحديات وذلك لتحقيق مزايا تنافسية.
	110				

جدول رقم (6)

من خلال الجدول رقم (6) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن الإيجابية نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، مما يعني أن الإستراتيجية القائمة على الموارد تلعب دوراً مكماً للإستراتيجية المستمدة من السوق على أساس تحليل عناصر القوة والضعف وذلك لتحقيق مزايا تنافسية.

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks		مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبرة
قبول	1093.5	أكبر من الوسيط	0.000	-5.407	65	تهدف الشركات إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التكلفة الأقل، وهذه التكلفة تقل في ظل وجود تكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري.
	82.5	أصغر من الوسيط				

جدول رقم (7)

من خلال الجدول رقم (7) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن الإجابة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعنى قبول هذه العبارة، هذا يعني تكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري في الشركات، يساعد على تحقق ميزة التنافسية وذلك من خلال التكلفة الأقل.

جدول رقم (8)

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks		مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبرة
قبول	1657	أكبر من الوسيط	0.000	-6.430	65	تهدف الشركات إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال التميز بالمنتج، وهذا التميز ناتج من وجود أفكار جيدة طموحه مع وجود تطور في الأداء بشكل متوازن.
	54.00	أصغر من الوسيط				

من خلال الجدول رقم (8) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أن الإجابة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من

الصفري وقبول الفرض البديل أي أن الاتجاه نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، إن الكفاءة وفعالية للموارد البشرية في الشركات يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة ومن تم تحسين الأداء الشركات.

جدول رقم (11)

القرار	Sum of	مجموع الرتب	مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	1596	أكبر من الوسيط	0.000	-6.758	65	إن تحسين الأداء وتحقيق الجودة العالية يسمح بمواجهة المنافسة من جهة، ورضا العنصر البشري من جهة أخرى.
	0.00	أصغر من الوسيط				

من خلال الجدول رقم (11) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أن الاتجاه نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، مما يعني أن تحسين الأداء في الشركات يؤدي إلى تحقيق الجودة العالية لمواجهة المنافسة من جهة ورضا العنصر البشري من جهة أخرى.

جدول رقم (12)

القرار	Sum of Ranks	مجموع الرتب	مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	1403.0	أكبر من الوسيط	0.000	-6.005	65	تستخدم الشركات الآلات والأجهزة المتطورة لتخفيض التكاليف وتحقيق وفورات الحجم.
	82.00	أصغر من الوسيط				

من خلال الجدول رقم (12) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض

الصفري وقبول الفرض البديل أي أن الإنتاجة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، أن استخدام الأجهزة ولالات المتطورة في الشركات يؤدي لتخفيض التكاليف وتحقيق وفورات في الحجم.

جدول رقم (13)

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks		مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاء الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	675	أكبر من الوسيط	0.000	-5.138	65	تمثل بطاقة الأداء المتوازن سلسلة قيمة تحدف إلى احتواء الفجوة بين متطلبات العميل ومخرجات الشركة.
	28	أصغر من الوسيط				

من خلال الجدول رقم (13) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أن الإنتاجة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل سلسلة من القيمة التي تحدف إلى احتواء الفجوة بين متطلبات العميل ومخرجات الشركة.

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks		مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاء الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	1244	أكبر من الوسيط	0.000	-5.804	65	يمثل رأس المال الفكري شبكة من الموارد المعرفية والقدرات التأهيلية لتحقيق قيمة معينة إلى العملاء.
	82	أصغر من الوسيط				

جدول رقم (14)

من خلال الجدول رقم (14) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-value تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري

وقبول الفرض البديل أي أن الإنتاجة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، وذلك لأن رأس المال الفكري يمثل شبكة من الموارد المعرفية والقدرات التأهيلية لتحقيق قيمة معينة إلى العملاء.

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks		مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	1016	أكبر من الوسيط	0.000	- 6.052	65	التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري يؤدي إلى بناء قيمة للعميل ومن تم تحقيق ميزة التنافسية للشركة.
	18.5	أصغر من الوسيط				

جدول رقم (15)

من خلال الجدول رقم (15) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد P-value تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أن الإنتاجة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، يحقق التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري إلى بناء قيمة للعميل ومن تم تحقيق ميزة التنافسية للشركة.

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks		مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	1185	أكبر من الوسيط	0.000	-6.085	65	التكامل بين مؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
	40	أصغر من الوسيط				

جدول رقم (16)

من خلال الجدول رقم (16) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض

الصفري وقبول الفرض البديل أي أن الإلتجة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، هذا يعني التكامل بين مؤشرات الأداء في بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

جدول رقم (17)

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks		مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاء الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	1750	أكبر من الوسيط	0.000	- 6.344	65	إن تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية يؤدي إلى امتلاك شهرة ومكانة، ومن تم تعزيز الميزة التنافسية.
	80	أصغر من الوسيط				

من خلال الجدول رقم (17) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن الإلتجة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، ذلك لأن تحقيق الشركة لأهدافها الإستراتيجية يمكنها من امتلاك شهرة ومكانة وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية.

جدول رقم (18)

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks		مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاء الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	1750	أكبر من الوسيط	0.000	- 6.344	65	يتوقف مدى نجاح الشركة في السوق وقدرتها على الاستمرار في المنافسة على مدى التحسين والتطوير المستمر الذي تحققه في المستويات الأداء المتعلقة بالمجالات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وكذلك مدى الاستفادة من رأس المال الفكري داخل الشركة.
	80	أصغر من الوسيط				

من خلال الجدول رقم (18) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض

الصفري وقبول الفرض البديل أي أن الإجابة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، إن نجاح الشركة في السوق واستمرارها في المنافسة يتوقف على التحسين والتطوير المستمر في قدراتها وذلك يتحقق في المستويات الأداء المتعلقة بالمجالات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وكذلك مدى الاستفادة من رأس المال الفكري داخل الشركة.

جدول رقم (19)

القرار	مجموع الرتب Sum of Ranks		مستوى المعنوية المشاهد P-value	إحصاءه الاختبار Z	حجم العينة N	العبارة
قبول	1500	أكبر من الوسيط	0.000	- 6.421	65	تساعد بطاقة الأداء المتوازن على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء وبالتالي يزداد الاستثمار الإيجابي في رأس المال الفكري.
	40	أصغر من الوسيط				

من خلال الجدول رقم (19) وباستخدام اختبار ولكوكسن، يتضح لنا أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد { P-value } تساوي (0.000) أقل من (0.05) مما يشير إلى رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أن الإجابة نحو الموافقة، ونظرا لان مجموع الرتب التي أكبر من الوسيط أكبر من التي أصغر من الوسيط فهذا يعني قبول هذه العبارة، هذا يعني أن وجود بطاقة الأداء المتوازن في الشركات يساعد على إدارة الموارد البشرية وبالتالي يزداد الاستثمار في رأس المال الفكري.

3-7 نتائج الدراسة:

من خلال دراسة التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركات الصناعية في مصراتة، يمكن عرض النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي: يقوم رأس المال الفكري على أساس التطوير المستمر للقدرات التأهيلية في ظل وجود بطاقة أداء متوازن مفعله.

تساعد بطاقة الأداء المتوازن على دعم العلاقات مع العملاء مع وجود استثمار جيد في رأس المال الفكري.

الاستراتيجية القائمة على الموارد تلعب دورا مكملا للإستراتيجية المستمدة من السوق لتحقيق

ميزة تنافسية.

أن التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري يساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإنتاج بتكلفة أقل وكذلك التميز في المنتج. أن الكفاءة والفعالية في الموارد البشرية يساعد على تحقيق الأهداف المطلوبة ومن تم رفع مستوى الأداء الشركات.

أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على احتواء الفجوة بين متطلبات العميل ومخرجات الشركة. إن تحسين الأداء وتحقيق الجودة العالية واستخدام الآلات والأجهزة المتطورة يسمح بمواجهة المنافسة من جهة، ورضا العنصر البشري من جهة أخرى. التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري يؤدي إلى بناء قيمة للعميل ومن تم تحقيق الميزة التنافسية والأهداف الإستراتيجية للشركة.

أن تحقيق الشركة أهدافها الإستراتيجية يؤدي إلى امتلاك شهرة ومكانة ومن تم تعزيز الميزة التنافسية.

أن نجاح الشركة في السوق وقدرتها على الاستمرار في المنافسة يتوقف على التحسين والتطوير المستمر في أدائها من خلال الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري داخل الشركة. أن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على زيادة فعالية الموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين وبالتالي زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري.

3-8 توصيات الدراسة:

على ضوء نتائج الدراسة تم اقتراح التوصيات الآتية: العمل على زيادة الاهتمام برأس المال الفكري لان ذلك يؤدي إلى زيادة القدرات التأهيلية وبالتالي زيادة قيمة الشركات اللببية في الأسواق المحلية والعالمية. يجب أن تعمل الشركات اللببية على تحقيق الكفاءة والفعالية للموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

ضرورة التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري لأنه يساعد على تحقيق هدف تخفيض تكلفة الإنتاج والتميز بالمنتج ومن تم تحقيق ميزة تنافسية بين الشركات الليبية. العمل على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري مما يؤدي إلى نجاح الشركات الليبية وتحسين مستوى أدائها. ضرورة توضيح الأهداف الإستراتيجية في الشركات الليبية الأمر الذي ينعكس وبشكل إيجابي في تقييم أداء الشركات الليبية.

المصادر:

- 1- بورنان إبراهيم - يوسف بوخلخان (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات، المتلقي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة 14/13 ديسمبر.
- 2- آيات عمر - حمدي معمر، (2011) طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري، متلقي دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر.
- 3- بوقجاني جنات - محمد فلاق، (2011) تطوير النموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في المنظمات الأعمال، المتلقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر.
- 4- زغلول جودة عبدالرؤوف، (2010) استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات الإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، الندوة الثانية عشرة لسبيل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين، السعودية.
- 5- بوشعور حريري - صليحة فلاق، (2011) رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المتلقي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة 14/13 ديسمبر.
- 6- صالح رضا إبراهيم، (2009) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، قاعة الملك فيصل لمؤتمرات - الرياض - المملكة السعودية.
- 7- فيروز زروجي - سكر كزنة، (2011) دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المتلقي الدولي حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة.
- 8- طبائية سليمة - علي محمد ثجيل، (2011) دور التسيير الاستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم تنافسية مستدامة للمؤسسة ظل اقتصاد المعرفة، المتلقي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة 14/13 ديسمبر.
- 9- غياط شريف - فيرمز رجال، (2011) رأس المال الفكري ودوره في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، المتلقي الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في ظل الاقتصاديات الحديثة

14/13 ديسمبر .

10- فودة شوقي السيد، (2005) إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الأول، العدد 2، جامعة طنطا.

11- الشعباني صالح، (2011) أثر تنمية رأس المال الفكري على الاتفاق التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي مختلطة في نينوى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7.

12- درغام ماهر موسي - مروان مُجد أبوفضة، (2009) أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد 2.

13- مؤيد مُجد الفضل، (2009) العلاقة رأس المال الفكري وخلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 3.

14- العمري هاني عبد الرحمن، (2007) منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي.

15- الناطور جهاد رجي، (2005) أثر تطبيق معايير بطاقة الأداء المتوازن علي القرار الاستثماري في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت - كلية إدارة المال والأعمال.

16- عبد الرؤوف حجاج، (2006) الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودوره الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية.

17- عبد الحميد حسن السيد، (2010) التقييم متعدد الأبعاد لأداء منشآت الأعمال في الأجل الطويل، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة - جامعة طنطا.

18- رستم زياد مُجد، (2010) دور المعلومات المحاسبية في تقييم الأداء الاستراتيجي في النقل البري المساهمة بسوريا، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة دمشق.

19- المساعفة زياد يوسف، (2007) إمكانية تعديل واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتقييم الأداء في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم والمصرفية.

- 20- أبوقمر مُجَّد أحمد، (2009) تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسلامية - كلية التجارة.
- 21- الفلاحات محمود فلاح،(2005) إستراتيجية مقترحة لتطبيق النموذج المتوازن لقياس الأداء لتطوير فعالية التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات المالية الإدارية العليا جامعة عمان العربية للدراسات العليا
- 22- أبوفضة مروان مُجَّد،(2006) نحو تطوير نظام متوازن لقياس الاستراتيجي في المؤسسات المصرفية الإسلامية، رسالة دكتوراة غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 23- مُجَّد ياسر أحمد،(2009) أثر تدعيم بطاقة الأداء المتوازن برأس المال الفكري بهدف تعظيم قيمة المنشأة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة.

24- Kaplan.R, S, Norton.D.P, (2007), "Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Revue July-August.

25- Kaplan.R.S, Norton.D.P, (1996), "The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action", Harvard Business School Press.