



رأس المال الفكري (المفهوم والأهمية)
Intellectual Capital (Concept and Importance)

ورقة بحثية
إعداد الباحث / أحمد فكري الحسيني

٢٠٢٣



المستخلص :

لقد كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات، وغيرها ولم تكن تولي أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات ، ولكن بدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات والمجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة ، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج الإجمالي للدول والمؤسسات .

إن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية ، لان الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات ، هذا الموضوع الجديد هو رأس المال الفكري .

ولما كان رأس المال الفكري يمثل أهمية كبيرة ويساعد منظمات الأعمال للوصول للعالمية من خلال مجموعة الموجودات التنافسية التي تقوم عليها عملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد، لذا فإن الهدف المحوري لرأس الفكري باعتباره أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال ويمكنها من الاستمرار في مزاوله نشاطها ويساعدها على اكتساب المعرفة وتجديد رصيدها المعرفي ، والتخلص من القوالب والمفاهيم التقليدية السائدة في بيئة العمل ، كما يوفر القدرات الإبداعية والابتكارية التي تساهم في حل المشاكل وتطوير أساليب الأداء في منظمات الأعمال (١) .

Abstract:

Until recently, the prevailing belief was that the wealth of nations consists only of tangible material assets such as land, buildings, equipment, etc.,

١. السعيد، هاني محمد ، (٢٠٠٨) : رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب ، القاهرة ، ص



and it did not pay any attention to the extent of the influence of the human element on the formation of those wealth, but with the entry of the age of technology and knowledge, the human element became the real influencer in The success of institutions and societies, traditional economic concepts have changed and new economic concepts based on knowledge have begun to emerge, and attention to the human element leads with capital assets to an increase in the value of the gross product of countries and institutions.

Contemporary trends in modern management are heading towards the features of a new subject that cares about intellectual assets more than material assets, because the addition and glorification of material assets comes as a result of the availability of assets. This new topic is intellectual capital.

Intellectual capital is characterized by processes that help discover and support the flow of knowledge, intellectual, and organizational capabilities of individuals. Therefore, this chapter aims to identify intellectual capital, its stages of development, and its origins, as well as identifying its components and characteristics, and highlighting its importance, roles, and means of measurement and development.

And since intellectual capital is of great importance and helps business organizations to reach globalization through a set of competitive assets on which the process of creative and strategic development based on innovation and renewal is based, so the pivotal goal of intellectual capital is as one of the production factors that support the competitive position of business organizations and enable them to continue in Engaging in its activity and helping it to acquire knowledge and renew its balance of knowledge, and to get rid of stereotypes and traditional concepts prevailing in the work environment, and also provides creative and innovative capabilities that contribute to solving problems and developing performance methods in business organizations.



الكلمات المفتاحية:

رأس المال الفكري - مفهوم رأس المال الفكري - أهمية رأس المال الفكري

Key words:

Intellectual Capital, concept of intellectual capital, and Importance of intellectual capital

المقدمة :

ويتميز رأس المال الفكري بعمليات تساعد على إكتشاف وتدعيم تدفق المقدرات المعرفية والفكرية والتنظيمية للأفراد ، ولذلك يهدف هذا الفصل في التعرف على رأس المال الفكري ، ومراحل تطوره ، ونشأته ، وكذلك التعرف على مكوناته وخصائصه ، وإبراز أهميته وأدواره ووسائل قياسه وتنميته.

يمثل رأس المال الفكري (Intellectual capital) عنصراً فاعلاً ومهماً لأي منظمة حيث يعتبر من

أهم الموجودات في ظل اقتصاديات المعرفة ، ويصنف أحياناً من حيث الأهمية بدرجة تفوق الموجودات المادية.

نشأة مفهوم رأس المال الفكري :

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثاً نسبياً في الفكر الإداري ، حيث بدأ الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات ، ولم يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له ، لذلك نجد ان الإدارة الحديثة ركزت على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة ، إلى جانب الموجودات المادية (٢) ، لأنها أدركت ، أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية ، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي لها ، وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية ، لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال

2. Stewart. T. A, 1994, **Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly**, p 3.



الفكري لم يكن موجود قبل تسعينات القرن الماضي ، ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث ، وكان يعرف باسم (شهرة المحل) ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة في ميزانيتها (٣).

وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما (٤):

١. انه غير ملموس صعب القياس والتقييم ولم يكن ينظر اليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالامكان تجاهلها وهي تدر ارباحاً كما هو الحال في براءات الاختراع وحقوق المؤلف والملكية الفكرية والعلامة التجارية .
٢. ان النظم المحاسبية في المنظمات نظرت اليه على انه تكاليف قصيرة الاجل على الرغم من انه يجب النظر اليه على انه استثمار مهم .

مفهوم رأس المال الفكري :

ويعرف رأس المال الفكري ايضا بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة . يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة وتطوير مساحة ابداعاتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الاطراف المتعاملة معها ويجعل فروق قيمتها السوقية عن الدفترية كبيرة (٥).

3. Sullivan. P, 2001. **Value - driven Intellectual capital: How to convert intangible corporate Assets into market value**, wiley, New York, p 23.

، والتوزيع للنشر صفاء دار ، الريادة و التميز إلى الطريق المعرفة إدارة (٢٠١٣)، أحمد ، عمر همشري ٣ .
240ص ، عمان

العنزي، سعد على وصالح، احمد على (٢٠٠٩) ، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار ١ .
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .



ويعرف أيضاً رأس المال الفكري أنه يتمثل في المورد البشري الثمين ذات المقدرات الجوهرية والذي يمتلك القدرة على التحليل والإبداع ومواجهة المستجدات، والذي يمكن أن يؤثر في المنظمات وأدائها بفاعلية من خلال قدرته على إدارة كافة الأنشطة بالمنظمة^(٦).

وهناك بعض الآراء للبعض حول مفهوم رأس المال الفكري حيث يعرفوه على أنه مجموعة من الافراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم خبرات ، وقيم، وثقافة بالإضافة لقدرتهم على الابتكار، والإبداع من أجل تميز المنظمة التي يعملون فيها^(٧).

وهناك من يشير إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن محصلة التفاعل بين رأس المال البشري للمنظمة (مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف وخبرات ومهارات)، ورأس مال هيكلية (ويتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاج العاملين)، ورأس مال العلاقات (ويشمل العلاقات التي تتميزها المنظمة مع العملاء والمستفيدين من الخدمة) ورأس المال المؤسسي (وهو محصلة العلاقات الرسمية والمؤسسات المتعلقة بالمجال والقطاع التي تنتمي إليه المنظمة)، وطبقاً لهذا التعريف يتكون رأس المال الفكري من^(٨):

- جملة الابتكارات والاختراعات والمقترحات والأفكار البناءة والحلول غير التقليدية والمميزة للمشكلات الحالية والمتوقعة في المستقبل، ويمثل هذا ناتج رأس المال البشري.
- جميع العلاقات التي تتكون بين العاملين داخل المنظمة والمنظمة ذاتها، أو بين المنظمة والمتعاملين معها، ويمثل هذا رأس مال العلاقات.

الربيعاوى، سعدون حمود جثير؛ وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٥) ، رأس المال الفكري، دار غيداء ٢. للنشر والتوزيع عمان.

3. Awad. E& Ghaziri. H, (2004), **Knowledge management, Person Education International**, Prentice-Hall N.Y.

٤. نجم، عمادالدين إسماعيل مصطفى (٢٠١٠)، قياس رأس المال الفكري كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة المصرية مع التطبيق على الهيئة العامة للاستعلامات، رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.



- الهيكل الداخلي للإنتاج والحصول عليه والاستفادة من جميع المعلومات الداخلية والخارجية، ويمثل هذا رأس المال الهيكلي.
- محصلة العلاقات الرسمية والمؤسسية المتعلقة بالمجال والقطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، ويمثل هذا رأس المال المؤسسي.

خصائص رأس المال الفكري^(٩):

خصائص تنظيمية: وترتبط تلك الخصائص بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، والمرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، واحتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية والبعد عن المركزية في الإدارة.

خصائص مهنية: وترتبط تلك الخصائص بالعناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن امتلاك العديد من المهارات النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة عالية من التعلم التنظيمي، والتدريب الإثرائي.

خصائص شخصية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن الميل إلى تحمل المخاطر والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكيد والاستفادة من خبرات الآخرين أي الانفتاح على خبرات الآخرين، ويتضمن كذلك المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة .

ومن أهم خصائص رأس المال الفكري:

- ذو طبيعة تراكمية، فرأس المال الفكري الجديد هو نتاج لرأس مال فكري سابق تم تطويره ويمثل رأس المال الفكري الجديد أساساً لرأس مال فكري جديد.

قرني، أسامة محمود، والعتيقي، إبراهيم مرعي إبراهيم (٢٠١٢)، إدارة رأس المال الفكري بالجامعات ١. المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، تصور مقترح ، مجلة التربية ، مصر، المجلد الخامس عشر، العدد الثامن والثلاثون.



- يشمل الجانب الضمني الذي يتمثل فيما يمتلكه الأفراد من مهارات ومعارف وأفكار وخبرات، والجانب الصريح الذي يتمثل فيما ينتجه الأفراد.
- يسهم في تحسين القدرة التنافسية للمنظمات حيث أنه يضيف قيمة عالية للمنظمة يجعلها قادرة على المنافسة على المستوى المحلي والعالمي.
- مورد غير قابل للتبديل بمورد آخر، فهو لا ينشأ في فراغ ولا يمكن تعويضه بمصدر آخر أو بما يماثله.
- يتسم بالندرة والتفرد التي يصعب توأجهما في منظمات أخرى ومن ثم فهو يشكل ميزة تنافسية للمنظمة^(١٠).
- يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالي تملكها مجموعة محدودة من الأفراد داخل المنظمة دون غيرهم.
- لا ينشأ في فراغ بل يحتاج إلى بناءه داخل المنظمة ويتضمن ذلك استقطاب رأس المال الفكري ثم تطويره والمحافظة عليه^(١١).
- ذو قيمة داخل المنظمة حيث تفوق قيمة رأس المال الفكري قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.
- يعد رأس المال الفكري أداة تحليل استراتيجي، ويمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

مكونات رأس المال الفكري :

١ - رأس المال البشري: يتمثل رأس المال البشري في المهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد داخل منظمة ما، وهو مصدر ميزة تنافسية لها ومصدر من مصادر تحقيق

بدير، جمال يوسف (٢٠١٠): اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، عمان، دار كنوز المعرفة ٢. للنشر والتوزيع.

العنزي، سعد علي؛ وصالح، أحمد علي (مرجع سابق). ٣.



الابتكار داخل المنظمة إذا ما تم استثماره بطريقة فعالة^(١٢) ، ويتميز رأس المال البشري بأن منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس منحى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي يتجدد مع تغيرات العصر ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني^(١٣) ، ومن ثم يمثل المعرفة التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة ولا تملكها المنظمات لأنها موجودة في أذهانهم ومهمة المنظمة هنا هو كيفية الاستفادة من تلك الأصول المعرفية في خدمة أهداف المنظمة. وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس المال البشري وهي^(١٤) :

- **قدرات العاملين:** وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، ومستوى جودة العاملين ، وقدرة التعلم لدى العاملين ، وكفاءة عمليات تدريب العاملين ، وقدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **إبداع العاملين:** وتشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين والدخل المتحقق من الأفكار الأصلية لهم.
- **اتجاهات العاملين:** وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة ودرجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، ومتوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

٢ - **رأس المال الهيكلي:** ويتمثل في الأجهزة والمعدات وجميع الوسائل التقنية والمعرفية، وكذلك الإجراءات والاستراتيجيات التي تدعم وتساعد الأفراد في العملية الإنتاجية داخل المنظمة للقيام بأعمالهم بكفاءة وجودة عالية، ويتعامل رأس المال الهيكلي مع آليات وهياكل المنظمة

١. الشيخ، صالح سامى صالح (٢٠١٣): أثر رأس المال الفكرى على أداء شركات التأمين في الأردن، رسالة ١. ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
٢. سمر مصطفى محمد (٢٠١٦): متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الجامعة المصرية "دراسة ميدانية على جامعة بنها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.
٣. وريح، محمد عبدالرازق إبراهيم (٢٠١٣): متطلبات تطوير رأس المال الفكرى لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (دراسة ميدانية على جامعة بنها)، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.



التي تساعد في دعم العاملين في سعيهم للأداء الأمثل من النواحي الفكرية، فهو الارتباط الحاسم الذي يسمح للأفراد الابتكار والإبداع فهو أحد الأصول الاستراتيجية الذي يقوم عليها أداء المديرين والموظفين^(١٥)، ويتضمن نوعين هما رأس مال الابتكار وهو رأس المال الذي يسمح للمؤسسة بالتجديد والابتكار، ورأس مال العمليات ويمثل ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها ونسبة الاستثمار في إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات^(١٦).

وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس المال الهيكلي^(١٧):

- الهيكل التنظيمي: ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، وضوح العلاقات بين السلطة والمسئولية.
- العمليات: وتتضمن مستوى جودة المنتج وكفاءة العمليات التشغيلية.
- نظام المعلومات: ويشمل الدعم المتبادل بين العاملين، وتوفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة، ومشاركة المعرفة.

٣ - رأس مال العلاقات: وهو يعكس العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساهم في تطوير وتحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة، ويتضمن عوامل التكامل مع وزارات الحكومة والسلطات الإقليمية والشركات والمؤسسات والمجتمع

-
١. عبد العزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٢): اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد التاسع عشر، العدد الخامس والسبعون.
 ٢. الإتربي، هويدا محمود (٢٠١٧): دور جامعة طنطا في تنمية رأس المال الفكري لأعضاء هيئة تدريسيها لتحقيق اقتصاد المعرفة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس، المجلد الحادي والأربعون، العدد الثالث.
 ٣. مرسى، شيرين عيد (٢٠١٣): تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.



بأكمله والعلاقات الدولية والتعاون قصير المدى والشراكة طويلة المدى بغرض إنتاج مكونات جديدة في كل النظم الفرعية لرأس المال الفكرى للمنظمة^(١٨).
وهناك عدد من المؤشرات التي يستدل بها على رأس مال العلاقات^(١٩) :

- القدرات التسويقية: وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات العملاء، وتوفير القدرات اللازمة لخدمة العملاء والمستفيدين من الخدمة، والقدرة على تحديد حاجات العملاء.
- كثافة السوق: وتشمل الوحدات المباعة لعدد من العملاء.
- مؤشرات ولاء الزبائن: وتشمل مدى رضا العملاء عن الخدمة، وشكاوى العملاء، وبناء علاقات مع العملاء، ومستوى كسب عملاء جدد.

الفروق بين رأس المال الفكرى ورأس المال المادى:

الجدول التالى^(٢٠) يوضح ابعاد التميز بين رأس المال المادى ورأس المال الفكرى حيث تتعاضد مزايا رأس المال الفكرى فى عوائده المتزايدة مقابل العوائد المتناقصة فى رأس المال المادى وان الفرد هو النموذج المعبر والاهم عن رأس المال الفكرى فى مقابل الآلة التى هى النموذج المعبر عن رأس المال المادى .

قرني، أسامة محمود؛ والعتيقى، إبراهيم مرعى إبراهيم (٢٠١٢): (مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٠) . ٤ .
مرسى، شيرين عيد (٢٠١٣): (مرجع سبق ذكره، ص ٨٥) . ٥ .
١ . ياسين ، سعد غالب ،(٢٠٠٧)، ادارة المعرفة :المفاهيم،النظم والتقنيات، عمان، دار المنهاج للنشر والتوزيع



البعد	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
التكويني	مادى ملموس	غير ملموس
الزمني	يرتكز على الماضي	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى والمضمون	يمثل تكلفة	يمثل قيمة
الطبيعية	نقدي	غير مالى
الاستمرارية	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص بالاستعمال ويستهلك	يتزايد بالاستعمال
النوعي / الكمي	كمي	نوعي

أهمية رأس المال الفكري :

تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه المصدر الرئيسي التي تستطيع من خلاله المنظمات تحقيق الريادة حيث يقاس تقدم المنظمات في الوقت الحاضر بما لديها من معارف وكوادر بشرية تمتلك أفكار ومعارف خلاقة تستطيع خلق ميزة تنافسية للمنظمة ورفع الأداء الكلي للمنظمة ، كما يلي (٢١) :

- يساعد في خلق معارف جديدة.
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن .
- هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية (٢٢).

٢. العنزي ، سعد علي ، صالح ، أحمد علي ، (٢٠٠٩)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، ص 17 .

3. Fitz. Enz. J, (2002), **Intellectual Capital ROI**, Emerald Group Publishing Limited, p 07.



- يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية ، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم.
- يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها .
- يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية^(٢٣).
- يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة .
- رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته البحوث التي تناولت رأس المال المعرفي^(٢٤).
- مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق النتائج والأهداف الخاصة بالمنظمات، فبقاء واستمرار المنظمات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشري الذي يعد المكون الرئيس لرأس المال الفكري^(٢٥).
- تقيد تنمية رأس المال الفكري في الحصول على المعلومات الكامنة داخل أذهان كافة العاملين ، حيث يكمن النجاح الاستراتيجي في كيفية الحصول على هذه المعلومات والاحتفاظ بها داخل المنظمات وعدم الاعتماد على تواجدها داخل أذهان العناصر البشرية

4. Leontiades. J, C, (2001), **Managing the Global Enterprise**, Prentice Hall, Harlow - England, p 175.

والتوزيع للنشر إثراء ، الأعمال منظمات في المعرفة الإدارية استراتيجيات ، (٢٠٠٨)، عجلان ، حسين حسن ١ .
ص ١٢٨ . الأردن ، عمان ،

السهو، ابتسام عبدالله على (٢٠١١) ، رأس المال الفكري وعلاقته بالتنمية البشرية في دولة الكويت، رسالة ٢ .
ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية.



بالمؤسسة، حيث من المحتمل تعرضه لإصابة ما، وبالتالي يؤدي ذلك للعديد من الخسائر المادية من جراء المكاسب التي كانت تتحقق من هذه الأفكار الكامنة^(٢٦).

أهداف تنمية رأس المال الفكري :

- تحقيق عائد من الاستثمارات مع مراعاة العائد الاجتماعي ، وتحقيق فعالية التكلفة الاستثمارية أي تحقيق أعلى عائد من الأموال المنفقة .
- يسهم تنمية رأس المال الفكري في مساعدة المنظمة على مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي لها^(٢٧) .
- تمكين العاملين ذوى المعرفة والتحول بعيداً عن أنماط التنظيمات المركزية والاعتماد على هياكل تنظيمية منبسطة تتفتح من خلالها آفاق الاتصال والتفاعل المباشر بين الأفراد^(٢٨) .
- تعزيز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وخلق إطار مرجعي لأنشطة وأعمال المنظمات وتنمية الشعور بالذاتية.
- يساعد تنمية رأس المال الفكري في تكامل المعرفة وزيادة قدرة المنظمة على استثمار المعرفة، والتنفيذ الناجح للابتكارات، وتطوير نماذج وأساليب جديدة للعمل، وجذب مزيد من العملاء الجدد.

3. Nurluoz, Birol, C. (2011), “The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviours”, The Turkish Online Journal of Educational Technology, Jan., Vol 10.

النجار، فريد (٢٠٠٧): **التجديد التنظيمي لمنظومة التعليم في القرن ٢١، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٤ . ٥٧٦**

السلمى، على (٢٠٠٢)، **إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة . ٥ والنشر والتوزيع ، ص ١٢ .**



- يسهم في التحول نحو المنظمة المعرفية، أي منظمة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتشاع بها الثقافة التي تمكن العاملين من تبادل الأفكار والمعلومات.
- زيادة قدرة المنظمة على تطوير إنتاجيتها وتنمية قدراتها على التجديد والإبداع والاستثمار المتعاضم في البشر من خلال الإعداد الجيد لخطط وبرامج التعلم والتدريب، وتطوير خطط البحث والتطوير^(٢٩).

إدارة رأس المال الفكري :

المرحلة الأولى : دعم الإدارة العليا (٣٠) :

- الدعم المالي والبحوث والتطوير.
- خلق بيئات التعلم الذاتي.
- زيادة ميزانية التدريب .
- تشجيع تبادل الخبرات .
- تبني إبداعات العاملين .
- مكافأة المبدعين والمبتكرين .
- تشجيع المشاركة في مؤتمرات الإبداع والإبتكار.
- تشجيع الفكر القائم على المخاطرة والإبداع.

المرحلة الثانية : التخطيط لتكوين محفظة الاصول الفكرية (٣١) :

١. الكثيرى، عبدالله راجح الحميدى (٢٠١٣): دراسة تقييمية لرأس المال الفكرى بالجامعات السعودية ونماذج تعظيمه "دراسة حالة لجامعة الملك سعود"، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة ، ص ١٤٩ .
٢. عبده، هانى السعيد (٢٠١٠): إدارة رأس المال الفكرى كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال ، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال .



- المشاركة في وضع خطة البناء .
- الاعتماد على الاهداف المحددة.
- التأكيد على القابلية للقياس.
- أولويات محافظة الاصول الفكرية.
- وضع خطة شاملة لعناصر رأس المال الفكرى.
- نظام دقيق لمراجعة الخطة.

المرحلة الثالثة : توفير دعائم ومتطلبات رأس المال الفكرى :

- توفير المتطلبات التنموية .
- توفير المتطلبات المادية والمالية.
- توفير المتطلبات البشرية .
- قيادة فعالة .
- التغيير والتطوير التنظيمي .
- الاستقلالية
- مواكبة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .
- فرق عمل قائمة على الإدارة الذاتية .
- الولاء للمنظمة .

المرحلة الرابعة : تطبيق الأساليب الإدارية :

- أساليب القياس .
- أحدث اساليب التدريب .
- خلق معرفة جديدة .
- تحديث نظم المعلومات .

3. Al-Dujaili M (2012): **Influence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation**, international Journal of Innovation Management and Technology 3(2).



- المحافظة على حقوق الملكية الفكرية .
- دراسة البيئية التسويقية .
- حماية العلاقات التجارية .
- علاقات هيكلية مع العملاء .

المرحلة الخامسة : تقييم النتائج المحققة^(٣٢) :

- مؤشرات جودة النتائج مثل (عدد المقترحات الابتكارية وبراءات الاختراع - معدل العائد على الاستثمار).
- ترشيد التكاليف مثل (الاسعار التنافسية - جودة نظم المعلومات - معدل نمو المبيعات - رضا العملاء) .

علاقة رأس المال الفكري بالمفاهيم الإدارية المعاصرة :

أولاً : علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي^(٣٣) :

التفكير الاستراتيجي أسلوب يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة والانتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنظمتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي .

1. Brian Whitworth (2012): **A Social Environment Model of Socio-technical Performance**" Institute of Information and Mathematical Sciences, Massey University Auckland, New Zealand.

وأساليب قياسه طرق الفكري، (٢٠٠٣): رأس المال علي أحمد ، صالح، حرحوش عادل المبرجي، ٢. ص ٤٦ . ، 2003 مصر ، الإدارية للتنمية العربية المنظمة ، عليه المحافظة



وتعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة ، لأن المفكر الاستراتيجي هو من تقع عليه مسؤولية التفكير الاستراتيجي وهو جزء من رأس المال الفكري ، ويمتلك نفس قدرات ومواصفات رأس المال الفكري ، ولكن الاختلاف يكمن في الخصائص التنظيمية ، ويمكن القول أن كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري ، ولكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر استراتيجي، وتقع مسؤولية كبيرة على المفكر الاستراتيجي حول المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره .

ثانياً : علاقة رأس المال بالمعرفة (٣٤) :

هي عملية تنظيمية متكاملة من أجل توحيد أنشطة المنظمة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الافراد والجماعات من أجل تحقيق اهداف المنظمة، وعلاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة عقله ، وتكمن العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة بإستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لإستثمار هذه المعطيات، إضافة إلى ذلك تنظيم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري ، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحا كبيرة من جراء ذلك.

ثالثاً : علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي (٣٥) :

رأس المال الاجتماعي أحد الموجودات المتجسدة في علاقات الافراد والمجتمعات أو شبكات العلاقات ، وفوائد رأس المال الاجتماعي تكمن في أنه يبرر التزام الفرد لصالح المجموعة أو للصالح العام ، كما أنه يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة بدلا من الرقابة الرسمية،

1. Awad, E& Ghaziri. H, (2004), Knowledge management, Person Education International, Prentice - Hall N.Y.
2. ونماذج نظريات التنظيمي السلوك ، الرحمن (٢٠٠٢) عبد ، ثابت و إدريس محمد الدين ، جمال المرسي . مصر . ، الإسكندرية ، الجامعية الدار ، المنظمة في السلوك . لإدارة عملي وتطبيق



وتكمن علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي في كون هذا الأخير مصدراً أساسياً لتطوير رأس المال الفكري ، كما أنه يساهم في تقديم التواصل البيئي للمجموعة وتبادل المعلومات والمعرفة التي تحدث عن طريق العلاقات الاجتماعية ، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها والتي غالباً ما تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة من الآليات الأكثر رسمية ، وبالتالي يكون رأس المال الاجتماعي هو العنصر الأساسي في تبني رأس المال الفكري الذي يقدم ميزة تنافسية للمنظمة .

رابعاً : علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة (٣٦) :

تعنى إدارة الجودة الشاملة TQM إدارة الكل لتحقيق التميز ، والعلاقة بينها وبين رأس المال الفكري فهي علاقة تبادلية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على قيمة رأس المال الفكري في المنظمة ، كما أن هذا الأخير يمكن تدعيمه ، وكذا مبادئ هذه الإدارة ، ورفع قيمته من خلال تطبيقات أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، وكذا مبادئ هذه الإدارة ، كما أن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الإدارة وكذا الاستثمار الكفاء للمعارف والمهارات ، وهو أحد أهم ما تعتمد عليه الجودة الشاملة ، كونها تسعى إلى إرضاء العميل الداخلي ، مما يسهل عليها الوصول إلى إرضاء العميل، أما قيمة رأس المال الهيكلية فتزداد بزيادة التشكيلات الخاصة بفرق العمل الفعالة، وإدارة المعلومات توفر أساليب الرقابة والتخطيط الذاتي وكذا تصميم و نمذجة العمليات، وقيمة رأس المال العملاء تزداد بتوفير البرامج التدريبية المتنوعة وكذا الأساليب التحفيزية الجماعية مستندة على المهارات وأنظمة التقييم للوصول إلى جودة المخرجات وإرضاء العميل .

خامساً : علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية (٣٧) :

١. عمان ، والتوزيع للنشر وائل دار وتطبيقات ، مفاهيم الجودة الشاملة إدارة (٢٠٠٤) ، أحمد ، محفوظ جودة . الأردن .

٢. (٢٠٠٣) ، (مرجع سبق ذكره) ، ص ٦١ . علي أحمد ، صالح ، حرحوش عادل المبرجي ،



تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس مال فكري لدى منظمات تستطيع التعامل مع متطلباتها ، وكما أن التعامل مع متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية يستوجب الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع المعلومات بشكل آلي فقط ، كذلك رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتين وتقترب من التجديد والتحدي والمجازفة في العمل وهذا يسهل كثيراً تطبيق الهندسة الإدارية ونجاحها بكفاءة وفعالية.

قياس رأس المال الفكري :

١. مبادئ قياس رأس المال الفكري :

- عملية قياس رأس المال الفكري تتطلب مجموعة من المبادئ والاجراءات نحددها فيما يلي :
- يجب أن تكون المقاييس سهلة ، والتركيز على قياس الأداء الإجمالي أو الكلي لرأس المال الفكري .
- يجب قياس ما هو استراتيجي وهام في نشاط المنظمة، وهو ما تمارسه لفترة طويلة نسبياً .
- يجب قياس الأنشطة التي تنتج ثروة فكرية وهي الأنشطة المرتبطة برأس المال الفكري. وبالتالي إذا توافرت هذه المبادئ يمكن أن نقول أن عملية القياس تأخذ المسار الصحيح من أجل الوصول إلى تقييم الأصول الفكرية تقيماً أقرب ما يكون للدقة والموضوعية^(٣٨).

٢. اجراءات قياس رأس المال الفكري :

- تحديد الخاصية التي يراد قياسها، فالقياس لا يمس الشيء أو الشخص، بل يمس خاصية معينة للشيء المراد قياسه، وبهذا التحديد نصل إلى القياس بدقة، وليس كل ما هو متوفر من معلومات لدى الافراد العاملين هو رأس مال فكري، بل يجب أن تكون معلومات متميزة عن معلومات المنافسين، ومعلومات استراتيجية يمكن أن تتحول إلى قيمة يدفع العميل الثمن للحصول عليه .

نجم، (٢٠١٠) : ادارة اللاملموسات"ادارة مالا يقاس" (مرجع سبق ذكره) ، ص ١٢١ . ٣.



- جمع المعلومات عن حجم رأس المال الفكري، للاستفادة منها في عملية القياس، واتخاذ قرارات ملائمة.
- إلّتزام القياس بالأهداف المحددة له، وإلا يفقد قيمته .
- توافر الأسس العلمية في القياس، والمتمثلة في الموضوعية، الصدق، الثبات .
- تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها، في استنتاج نتائج موضوعية في ضوءها ومن هذه المؤشرات مثلاً: معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة، مدى جودة المنتجات والخدمات (٣٩) .

٣. النماذج المقدمة لقياس وتقييم رأس المال الفكري (٤٠):

رأس المال الفكري عبارة عن أصول معرفية غير ملموسة ، وبالتالي فقيمه تتغير بشكل كبير وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي بُذلت ولا زالت من أجل قياس قيمة هذه المعرفة إلا أن مشكلة القياس ما زالت مطروحة ، ومن بين نماذج قياس رأس المال الفكري، الأربع مجموعات التالية :

أ - النماذج الوصفية :

وهي التي تحدد الخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات ، والتي تؤثر على أداء عمليات المعرفة ولو بشكل غير مباشر، واعتماداً على الخبرة الذاتية لمعدي النموذج ، ويندرج منها النماذج الوصفية وهي:

(١) أداة تقييم معرفة الإدارة : وهي أداة تتمثل في إستبيان مكون من خمسة فروع هي : عملية المعرفة ، القيادة ، الثقافة ، التكنولوجيا ، والقياس في إدارة المعرفة ، ومن

١. جاد الرب ، سيد محمد ، (٢٠٠٦) ، ادارة الموارد الفكرية والمعرفية فى منظمات الاعمال العصرية ، مطبعة العشرى ، القاهرة ، ص ٤٦١ .

2. Certified Institute of Management Accounting; (2003), Understanding Corporate Value Meaning Reporting Intellectual Capital, P 05. WWW.Cimaglobal.com.



خلال هذا الاستبيان يمكن تقييم أداء وانتاجية العمل المعرفي في المنظمة بين مستوى أعلى ممتاز ومستوى أدنى ينعقد فيه وجود إدارة معرفة

(٢) التقييم الذاتي لانتاجية اصحاب المعرفة : ويتضمن هذا التقييم توجيهه أربعة أسئلة لاصحاب المعرفة ليحددوا بأنفسهم إذا كانوا إنتاجيين أم لا .

(٣) بطاقة الاداء المتوازن BSC : ركزت على ترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس الذاتية والموضوعية، وأداء المنظمة يقاس بأربع مؤشرات رئيسية هي : (المنظور المالي ، منظور العميل ، منظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم) .

ب - النماذج الخاصة برأس المال الفكري والملكية الفكرية^(٤١) :

تركز هذه المقاييس على قياس رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية : رأس المال الهيكلية ، البشري ، العملاء ، وتضم هذه النماذج ما يلي :

(١) تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية : إما عن طريق تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية ، أو تحويل العلاقات إلى شبكات ، أو تحويل الافراد إلى مواهب ، أو تحويل السلعة إلى علامة جيدة .

(٢) نموذج رأس المال الفكري : وينقسم من خلاله رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلية ، بشري وعملاء .

(٣) دليل المعلومات - الاتصالات : ويقدم النموذج صورة عن الترابط بين التغيرات في المعلومات - الاتصالات - وتغيرات السوق .

1.Claire Eckstein, (2004), **The measurement and recognition of intangible assets: then and now**, Accounting Forum, 28, PP 139 - 158.



ج -مقاييس ونماذج القيمة السوقية :

وتركز هذه النماذج على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، ومن أمثلتها:

(١) القيمة السوقية الى القيمة الدفترية : يقوم على أن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري هي القيمة السوقية.

(٢) القيمة السوقية المخصصة للمستثمر : وتقوم هذه الطريقة على تقسيم القيمة الحقيقية للمنظمة إلى مكوناتها المتمثلة في رأس مال ملموس ، رأس مال غير ملموس، والميزة التنافسية المستدامة.

٤ - الأساليب المستخدمة في قياس رأس المال الفكري (٤٢) :

- أسلوب معدل العائد على الأصول : ويستخدم هذا العائد متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بالمنظمة لمدة ثلاثة أو خمسة سنوات ، تم تقسم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية ، ثم نقارن النتيجة مع متوسط الصناعة ونحسب الفرق ، فإذا كان الفرق مساوي للصفر أو سالباً يعني ذلك أن المنظمة ليس لديها رأس مال فكري ، أما إذا كان موجب فإنها لديها رأس مال فكري ، ويزيد عن متوسط الصناعة ، وبعد ذلك نقوم بمضاعفة الزيادة في معدل العائد على الأصول ، عن متوسط الصناعة، بمتوسط قيمة الأصول الملموسة لحساب متوسط العائد السنوي الزائد ، ومن ثمة تقسيم متوسط العائد السنوي الزائد على متوسط تكلفة رأس المال في المنظمة ، واخيراً نشق قيمة رأس المال المعرفي في المنظمة (٤٣).

2.Roos. G, Bainbridge. A, & Jacobsen. K, (2001), Study: « Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool », Strategy and Leadership, Vol 29, N° 4.

منشورات ، القاهرة ، الحكومية للأجهزة المؤسسي الأداء قياس ، العزيز، وآخرون،(٢٠٠٠) جميل، عبد .١ الإدارية. للتمية العربية المنظمة



- أسلوب الرسملة السوقية : حساب الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة و القيمة الدفترية لها ، حيث يمثل الفرق بينهما قيمة رأس المال الفكري ، حيث تعتبر القيمة السوقية الحقيقية للمنظمة ، لأنها تشتمل على الأصول الملموسة و رأس المال الفكري ، ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يعتمد على القيمة السوقية التي تتأثر بعوامل عديدة خارجية لا يمكن للمنظمة التحكم بها .
- أسلوب تحويل الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة : تسعى معظم الأبحاث الدولية إلى افتراض إمكانية استخدام نظم المعلومات التي تستطيع تحويل القيم غير الملموسة إلى مبالغ نقدية وإدراجها ضمن الميزانية الختامية، واقترحت بعض الوسائل لمعاملة الافراد كعناصر ضمن الميزانية وقياسهم بمبالغ نقدية، ويفترض هذا الأسلوب كمثال برامج البحث والتطوير التي تسجل كتكلفة وليس كاستثمار ، على الرغم من أنها ستحقق منفعة للمنظمة في الأجل الطويل ، مع أنها منفعة غير مؤكدة ، وتصبح تكاليف التعليم والتدريب استثمارات فقط عندما يمكن تحديد القيمة التي تخلقها هذه الاستثمارات (٤٤).

نشأة بطاقة الأداء المتوازن :

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة ١٩٩٠ بأمریکا الشمالية على يد الأستاذ المستشار Kaplan.R والمستشار المؤسسي لوحدة البحث G KPM. Norton. D وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على اثنتي عشرة مؤسسة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، من أجل تقييم أدائها. وخلال الدراسة لاحظ الباحثان أن المسيرين لا يفضلون أسلوبا معيناً في التقييم

2. Strovic, Prucker, (2003), **Intellectual capital**, Understanding Corporate Value Intellectual Journal, N° 3.



على حساب الآخر، بل يبحثون عن تقييم يوازن بين التقييم المالي والتقييم العملي . وهذا سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمديرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة^(٤٥) .

مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

تُعد طريقة أو منهج يتم من خلالها العمل على ترجمة استراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الخطط والإجراءات والسياسات ، بالإضافة الى كونها أداة استراتيجية فهي تعتمد على أربعة محاور لتقييم وتقويم أداء المنظمة بدلا من التركيز على المحور المالي فقط مع أهميته إلا انه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المنظمة ، إذ أصبح من المعروف بأن المقاييس التقليدية التي تركز على المنظور المالي غير كافية لبيئة الأعمال الحديثة في عصر إقتصاد المعرفة ، وان الاهتمام بمجموعه أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة ، حجم السوق ، رضا العملاء والعاملين ومعدلات الإنتاج يمكن أن توضح العوامل التي تتجج الأداء المالي^(٤٦) .

كما عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقويم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها وإستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والإستراتيجية إلى أفعال ، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء^(٤٧) .

إن فكرة بطاقة قياس الأداء المتوازن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية^(٤٨) :

للإعلام، العربية الشركة فعلية، نتائج إلى المعنوية الأصول تحويل الأعمال، ورجل المدير كتب خلاصات ٣ .
٢٧٣، ٢٠٠٤ . عدد القاهرة،

1. Contributor: Process Excellence Network .05/25/2011.

٢. معتصم فضل عبد الرحيم، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٦ (٢)، ٢٠١٥، ص:٦٥.

٣. عبد الرؤوف، جودة (٢٠٠٣) ، "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي" ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول.



- الاعتبار الزمني : تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً.
- الاعتبار المالي وغير المالي : حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- الاعتبار الاستراتيجي : تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية استراتيجية المؤسسة طويلة المدى.
- الاعتبار البيئي : تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) :

أن المنظمات التي قامت بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC كقياس للأداء من خلال التطبيق العملي نجد انها تمكنت من تحسين الأداء المالي للمقاييس المالية التي تم اختبارها واستهدافها عن المنظمات الأخرى التي استخدمت المقاييس المالية التقليدية وحدها كقياس للأداء^(٤٩) ، كما أن بطاقة الأداء المتوازن BSC لها دور رئيسي في ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من الأهداف يتم متابعة مدى تحقيقها من خلال مجموعة من المقاييس^(٥٠) .

أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن لأعمال المنظمات تتضح فيما يلي:^(٥١)

- مؤشر ومعيار للنجاح الحالي والمستقبلي، كما أنها قائد لهذا الهدف.
- ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.
- تحديد مجالات التنافس والتميز في المنظمة.

4. Davis, S., Albright, T., (2004), "An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on Financial performance", Management Accounting Research, Vol. 15.

1. Kaplan, R.S., and Norton, D.P., (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Jan- Feb, 75- 85.

الذيابي، طلال(٢٠١١). "إدارة الجودة الإستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن" ، الكلية التقنية بمكة ٢٠١١. المملكة العربية السعودية



- توضح الرؤيا وتحسن الأداء، وتضع تسلسل للأهداف وتقدم الدعم من خلال التغذية الراجعة للإستراتيجية من مختلف أطراف التعامل داخل المنظمة وخارجها.
 - الاهتمام بالعملاء والمستفيدين وجعلهم عناصر في اتخاذ القرار والمشاركة في صياغته.
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

١ - البعد المالي :

يقدم البعد المالي وصفاً ملائماً لما يتوقعه الملاك من المنظمة فيما يتعلق بالنمو والربحية والمخاطر المالية - مثل التدفق النقدي السلبي والتي تكون مقبولة، وفي حالات معينة قد يكون للملاك مطالب محددة ذات صلة بالآثار البيئية أو الاجتماعية مما يجعل من الممكن إعطاء هذا البعد اسم "بعد حملة الأسهم/المالي" ^(٥٢) ، ويعد هذا البعد مدخلاً لتوضيح إذا ما كان تنفيذ الإستراتيجية والتحسينات التي تتم في المستويات التنظيمية الدنيا سترتب عليها تحسن في الأداء المالي، وهذا البعد يتضمن الأهداف المالية مثل أهداف البقاء ، والنجاح ، والازدهار ^(٥٣) ويتضمن البعد المالي عدداً من المعايير الاستراتيجية مثل معيار تحقيق الربح العادل وهو هدف استراتيجي تسعى معظم المنظمات إلى تحقيقه، ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى الحد الأدنى سعياً من المنظمات لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة، ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين من خلال تحقيق عائد حقيقي على الاستثمار ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة ^(٥٤) .

٣. "الأداء المتوازن بقياس الفعال البشري الأداء" . (2003) ماجتر، ووتر، جان، وروي، نيلز، جوران، ٣. بميك للإدارة الخبرات المهنية مصر، مركز القاهرة،
٤. بحث، "الأداء المتوازن قياس نظام تبني نجاح مدى لقياس إطار " نحو . (2004) محمد، حازم الشيشني، الأول، ص ص ٣٧-١٣٠ . العدد والعشرون، السادس المجلد التجارية، البحوث مجلة منشور،
٥. "الأداء تعزيز الأداء في نموذج تطبيق " أثر . (2009) محمد، مروان فضة، وأبو موسى، ماهر درغام، ٥. "ميدانية دراسة غزة: قطاع في المتوازن العاملة (BSC) الفلسطينية الوطنية الاستراتيجية لمصارف المالي، ص ٧٤١-٧٨٨ . ص الثاني، العدد عشر، السابع المجلد الإسلامية، الجامعة مجلة



٢ - بعد العملاء:

يشمل تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل المنظمة جاهدة لتحقيقها سواء لعملائها الحاليين أو المحتملين^(٥٥)، إن الهدف الأسمى لكل منظمة هو تحقيق رضا العملاء الكامل واسعادهم ، لذلك فالمنظمة التي تركز على ما يقوله العملاء وعلى رسالتهم المتوارية بين الكلمات تتمتع بميزة تنافسية واضحة مما يحقق الرضا المطلوب ويكسبها ولاء العميل ويؤدي إلي تكرار التعامل مع المنظمة بل يجعل هؤلاء العملاء يتحولون إلى ناطقين بلسان الشركة وشركاء في نجاحها مما يترتب عليه علاقة إيجابية تؤدي إلى خدمات أفضل وابتكار ونمو في الأعمال^(٥٦).

٣ - بعد العمليات الداخلية:

بعد العمليات الداخلية يعني القيام بتحليل عمليات المنظمة الداخلية والتعرف على الموارد والقدرات التي تحتاجها المنظمة للارتقاء بذاتها، ودراسة الروابط والصلات بين العمليات الداخلية للمنظمة وتلك الموجودة في المنظمات الأخرى المتعاونة معها ، ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات الهامة التي يجب على المنظمة أن تتفوق فيها لتمتكن من تنفيذ استراتيجيتها وإرضاء عملائها، وتحقيق أهدافها المالية^(٥٧) .

كما يتعين على المنظمة محاولة تحديد وقياس مقوماتها الجوهرية، والتكنولوجيا اللازمة لضمان استمرارية قيادتها للسوق، ومعرفة أهم المقاييس للقيام بذلك وخير مثال لذلك مدراء شركة Electronic Concepts Incorporation والذين حددوا أن تكنولوجيا الميكرون عامل حاسم في تحديد موقعهم السوقي، ولذلك ركزوا على التفوق في مجال الصناعة

١ . (مرجع سبق ذكره) . (2004) محمد، حازم الشيشني،

٢ . سيجما ومصفوفة الاداء المتوازن " ، القاهرة ، مصر : مركز 6توفيق، عبد الرحمن، (٢٠٠٨). " ٣ . الخبرات المهنية للإدارة بميك .

٣ . (مرجع سبق ذكره) . (2003) واخرون جوران،



التحويلية، تصميم الإنتاجية، وتقديم منتجات جديدة وعليه قامت إدارة الشركة بتطوير مقاييس تشغيلية لكل من الأهداف السابقة وقامت بربطها مع العاملين في المستويات التشغيلية والذي مكنهم من تحديد الاجراءات والأنشطة المناسبة واتخاذ القرارات الملائمة والذي كان له انعكاس ايجابي على الشركة (٥٨) .

٤ - بعد التعلم والنمو :

ويعد بعد التعلم والنمو حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن، وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل من بعد العمليات الداخلية ، العملاء ، مالية المساهمين ، وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لبعدي العملاء والعمليات الداخلية سنكتشف بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية لمهارات العاملين ، نظم المعلومات ، المناخ التنظيمي ، والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة، وتقدم المقاييس المصممة في هذا البعد المساعدة في سد هذه الفجوات، وتضمن أداءً مستمراً ومستقراً في المستقبل (٥٩) .

مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC :

لكي يتحقق النجاح لنموذج بطاقة الأداء المتوازن أثناء التطبيق يشترط توفر العوامل الآتية (٦٠) :

١. أن تكون الأهداف محددة بشكل واضح ودقيق إلى جانب مراعاة الدقة والموضوعية أثناء تعريف المقاييس المرتبطة بالأهداف ، للتأكد من أنها تعكس استراتيجيات وأهداف ومؤشرات

4. Kaplan, R. and Norton, D. (1992). "The balanced scorecard Measures, That Drive performance", **Harvard business review**, January-February, pp.70-79.
1. Niven, R. (2006). "**Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results**", John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey.
٢. بطاقة باستخدام غرة قطاع في العام القطاع مؤسسات أداء قياس ابراهيم.(٢٠١٥) ، أحمد كامل، محسن أبو الجنان، جامعة الأعمال إدارة كلية مجلس إلى مقدمة الأعمال إدارة دكتوراه في أطروحة، الأداء المتوازن لبنان .



- الوحدة الخاصة مع توفير طريقة لإمكانية تجميع و تلخيص البيانات التي تستخدم في البطاقة.
٢. إعداد فرق العمل، فتطبيق بطاقة الأداء المتوازن يشمل الوحدة ككل، فمن الضروري تشكيل فرق عمل تتمتع بروح الفريق والتماسك كمتطلب أساسي لإنجاح عملية التطبيق.
٣. تشجيع ودعم الإدارة العليا فعندما يدرك العاملون أن الإدارة العليا تدعم وتشجع جهود تطبيق نظام BSC بقوة فان ذلك يساعد في التزام هؤلاء العاملين بتنفيذ النظام والسرعة في عملية التطبيق.
٤. الحوافز المادية والمعنوية ، اذ ينبغي التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يسهم في تعميم هذا النموذج أو تطبيقه.
٥. فعالية الاتصال ، فتنفيذ هذا النظام يتطلب عقد اجتماعات واجراء اتصالات ومناقشتها بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمحاور الرئيسية للمقاييس الواجبة التطبيق^(٦١) .
٦. القيام بمجموعة من التغييرات داخل المنظمة ذات علاقة بالثقافة، ذلك لان البيئة التي تعمل بها المنظمة بالإضافة لأذواق الزبائن في عملية تغير مستمر.
٧. دراسة الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية .

العسكرية، رسالة المستشفيات في الاستقبال موظف أداء ، تقويم (٢٠٠٦)، درويش بن الله عبد ،الغامدي ٣. الأمنية، للعلوم العربية نايف الدراسات العليا، جامعة كلية مجلس إلى مقدمة رية الإدا العلوم ماجستير في السعودية.



التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (١٢) :

١. الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل كامل في العملية. لكن بالتجربة تجد المنظمة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف والمؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء.
٢. إن إغفال المؤشرات غير المالية عند تقييم أداء الوحدة والعاملين بها سيجعلهم يركزون أكثر على ما يبين أداءهم عند التقييم ، ويهملون من أهمية هذه المؤشرات.
٣. إن التوقعات الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن تكون مرتبطة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بمصالح الاطراف المتعاملة مع الوحدة كالمستثمرين، الزبائن المباشرين، العمال.
٤. ثقافة المنظمة وتكمن الصعوبة هنا في توجيه سلوك كل العاملين في المنظمة على اختلاف ثقافتهم ورائهم نحو هدف مشترك.
٥. صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية وهناك بعض المنظمات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها واستراتيجيتها.

الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن (١٣) :

- تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وصياغة رسالتها: تعبر الرؤية عن طموحات المؤسسة وتصوراتها عما ستكون عليه في المستقبل البعيد وهي تساعد في صياغة الرسالة، وهذه الأخيرة تظهر في شكل وثيقة مكتوبة تدل على الغرض الأساس الذي وجدت المؤسسة من أجله، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.

4. Epstien, Marc & ManZoni, J.F., "The Balanced Scorecard and Tableau DE Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action", A working Paper, The European Institute of Business Administration, 1997.

1. Dobrin, Cosmin Octavian et al. (2012). " The Concept of Performance in business organization", proceeding of the 6th international Management Conference, Romania.



- وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف الإستراتيجية بدقة : تترجم عملية صياغة إستراتيجية المؤسسة من خلال وضع مخطط مفصل و الذي يصف النشاطات اللازم القيام بها بدلالة الوسائل والقيود من أجل الوصول إلى هدف ثابت في زمن محدد.
- تحديد عوامل النجاح الحرجة وإعداد الخريطة الإستراتيجية: تعني هذه الخطوة الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة إلى مناقشة ما نحتاجه لنجاح الرؤية الإستراتيجية بحيث تحدد المؤسسة ما هي أكثر العوامل تأثيرا على النجاح ضمن كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.

النتائج :

نماذج قياس وتقييم رأس المال الفكري:

١ - النماذج الوصفية :

- أ - أداة تقييم معرفة الإدارة : وهي أداة تتمثل في إستبيان مكون من خمسة فروع هي : عملية المعرفة ، القيادة ، الثقافة ، التكنولوجيا ، والقياس في إدارة المعرفة ، ومن خلال هذا الاستبيان يمكن تقييم أداء ونتاجية العمل المعرفي في المنظمة بين مستوى أعلى ممتاز ومستوى أدنى ينعدم فيه وجود إدارة معرفة
- ب - التقييم الذاتي لانتاجية اصحاب المعرفة : ويتضمن هذا التقييم توجيه أربعة أسئلة لاصحاب المعرفة ليحددوا بأنفسهم إذا كانوا إنتاجيين أم لا.
- ج - بطاقة الاداء المتوازن BSC : ركزت على ترجمة رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس الذاتية والموضوعية، وأداء المنظمة يقاس بأربع مؤشرات رئيسية هي : (المنظور المالي ، منظور العميل ، منظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم) .



٢ - النماذج الخاصة برأس المال الفكري والملكية الفكرية :

أ - تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية : إما عن طريق تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية ، أو تحويل العلاقات إلى شبكات ، أو تحويل الافراد إلى مواهب ، أو تحويل السلعة إلى علامة جيدة .

ب - نموذج رأس المال الفكري : وينقسم من خلاله رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلية ، بشري وعملاء .

ج - دليل المعلومات - الاتصالات : ويقدم النموذج صورة عن الترابط بين التغيرات في المعلومات - الاتصالات - وتغيرات السوق .

٣ - مقاييس ونماذج القيمة السوقية :

أ - القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية : يقوم على أن القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري هي القيمة السوقية .

ب - القيمة السوقية المخصصة للمستثمر : وتقوم هذه الطريقة على تقسيم القيمة الحقيقية للمنظمة إلى مكوناتها المتمثلة في رأس مال ملموس ، رأس مال غير ملموس، والميزة التنافسية المستدامة .



المراجع :

المراجع العربية :

- ١ - السعيد ، هاني محمد ، (٢٠٠٨) : رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب ، القاهرة ، ص ٣٧.
- ٢ - همشري ، عمر أحمد ، (٢٠١٣) ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 240 .
- ٣ - العنزي ، سعد على وصالح، احمد على (٢٠٠٩): إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن .
- ٤ - الربيعاوى، سعدون حمود جثير ، وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٥): رأس المال الفكري، عمان، دار غيداء للنشر والتوزيع
- ٥ - نجم، عمادالدين إسماعيل مصطفى (٢٠١٠): قياس رأس المال الفكري كمدخل لتطوير الأداء في المنظمات العامة المصرية مع التطبيق على الهيئة العامة للاستعلامات، رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- ٦ - قرني، أسامة محمود؛ والعتيق، إبراهيم مرعى إبراهيم (٢٠١٢): إدارة رأس المال الفكري بالجامعات المصرية كمدخل لتحقيق قدرتها التنافسية، تصور مقترح ، مجلة التربية - مصر، المجلد الخامس عشر، العدد الثامن والثلاثون.
- ٧ - بدير، جمال يوسف (٢٠١٠): اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- ٨ - الشيخ، صالح سامى صالح (٢٠١٣): أثر رأس المال الفكري على أداء شركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٩ - محمد، سمر مصطفى محمد (٢٠١٦): متطلبات تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة في إدارة الجامعة المصرية "دراسة ميدانية على جامعة بنها"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بنها.



- ١٠- ويح، محمد عبدالرازق إبراهيم (٢٠١٣): متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (دراسة ميدانية على جامعة بنها)، مجلة كلية التربية (جامعة بنها)، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.
- ١١- عبد العزيز، أحمد محمد محمد (٢٠١٢): اقتصاد المعرفة كمدخل لتحقيق التفوق الاستراتيجي للجامعات المصرية في إدارة رأس المال الفكري مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد التاسع عشر، العدد الخامس والسبعون.
- ١٢- الإترى، هويدا محمود (٢٠١٧): دور جامعة طنطا في تنمية رأس المال الفكري لأعضاء هيئة تدريسيها لتحقيق اقتصاد المعرفة: تصور مقترح، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - كلية التربية - جامعة عين شمس، المجلد الحادي والأربعون، العدد الثالث.
- ١٣- مرسى، شيرين عيد (٢٠١٣): تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد الرابع والعشرون، العدد الخامس والتسعون.
- ١٤- ياسين ، سعد غالب ،(٢٠٠٧)، إدارة المعرفة :المفاهيم،النظم والتقنيات، عمان، دار المنهاج للنشر والتوزيع .
- ١٥- حسن ، حسين عجلان ،(٢٠٠٨)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ،ص ١٢٨ .
- ١٦- السهو، ابتسام عبدالله على (٢٠١١): رأس المال الفكري وعلاقته بالتنمية البشرية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، الجامعة الخليجية.
- ١٧- النجار، فريد (٢٠٠٧): التجديد التنظيمي لمنظومة التعليم في القرن ٢١، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ٥٧٦ .
- ١٨- السلمى، على (٢٠٠٢): إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر العولمة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ١٢ .
- ١٩- الكثيرى، عبدالله راجح الحميدى (٢٠١٣): دراسة تقييمية لرأس المال الفكري بالجامعات السعودية ونماذج تعظيمه "دراسة حالة لجامعة الملك سعود"، رسالة دكتوراة، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة ، ص ١٤٩ .
- ٢٠- عبده ، هانى السعيد (٢٠١٠): إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال ، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال .



- ٢١- المبرجي، عادل حرحوش ، صالح، أحمد علي، (٢٠٠٣): رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2003 ، ص ٤٦ .
- ٢٢- المرسي ، جمال الدين محمد و إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٢) ، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- ٢٣- جودة ، محفوظ أحمد (٢٠٠٤) ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢٤- جاد الرب ، سيد محمد ، (٢٠٠٦) ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الاعمال العصرية ، مطبعة العشري ، القاهرة ، ص ٤٦١ .
- ٢٥- جميل، عبد العزيز، وآخرون ، (٢٠٠٠) ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، القاهرة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٢٦- خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، تحويل الأصول المعنوية إلى نتائج فعلية، الشركة العربية للإعلام، القاهرة، عدد ٢٧٣، ٢٠٠٤ .
- ٢٧- معتصم فضل عبد الرحيم، فتح الرحمن الحسن منصور، بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٦ (٢)، ٢٠١٥، ص:٦٥.
- ٢٨- عبد الرؤوف ، جودة (٢٠٠٣) ، " استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظام لقياس الأداء الإستراتيجي " ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، العدد الأول.
- ٢٩- الذيابي، طلال(٢٠١١). " إدارة الجودة الإستراتيجية باستخدام بطاقات الأداء المتوازن " ، الكلية التقنية بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- ٣٠- جوران، نيلز، وروى، جان، ووتر، ماجتر، " (2003) الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن"، القاهرة، مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
- ٣١- الشيشني، حازم محمد، (2004) " نحو إطار لقياس مدى نجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن"، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، المجلد السادس والعشرون، العدد الأول، ص ص ٣٧-١٣٠ .
- ٣٢- درغام، ماهر موسى، وأبو فضة، مروان محمد ، (2009) ، " أثر تطبيق أنموذج الأداء في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي لمصارف الوطنية الفلسطينية (BSC) المتوازن العاملة في قطاع غزة: دراسة ميدانية"، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص ص ٧٤١-٧٨٨ .



- ٣٣- توفيق، عبد الرحمن ، (٢٠٠٨) ، " 6 سيجما ومصنوفة الاداء المتوازن " ، القاهرة ، مصر : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك .
- ٣٤- أبو محسن ، كامل أحمد ابراهيم . (٢٠١٥) ، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، لبنان .
- ٣٥- الغامدي ، عبد الله بن درويش ، (٢٠٠٦) ، تقويم أداء موظف الاستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية مقدمة إلى مجلس كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

المراجع الأجنبية :

1. Stewart. T. A, 1994, **Intellectual capital the new weath of organizations** business quarterly, p 3.
2. Sullivan. P, 2001. **Value – driven Intellectual capital: How to market value**, wiley, New York, p 23. **covertintangible corporate Assets into**
3. Awad. E& Ghaziri. H, (2004), **Knowledge management, Person Education International**, Prentice-Hall N.Y.
4. Fitz. Enz. J, (2002), **Intellectual Capital ROI**, Emerald Group Publishing Limited, p 07.
5. Leontiades. J, C, (2001), **Managing the Global Enterprise**, Prentice Hall, Harlow - England, p 175.
6. C. (2011), **“The Impact of Knowledge Management and Nurluoz, Birol, Turkish Online Technology: An Analysis of Administrative Behaviours”**, The Journal of Educational Technology, Jan., Vol 10.
7. Al-Dujaili M (2012): **Influence of Intellectual Capital in the Organizational Innovation**, international Journal of Innovation Management and Technology 3(2).
8. Brian Whitworth (2012): **A Social Environment Model of Socio-technical Performance** Institute of Information and Mathematical Sciences, Massey University Auckland, New Zealand.
9. Awad, E& Ghaziri. H, (2004), **Knowledge management, Person Education International**, Prentice - Hall N.Y.
10. Certified Institute of Management Accounting; (2003), **Understanding Corporate Reporting Intellectual Capital**, P 05. WWW.Cimaglobal.com. **Value Meaning**



11. Claire Eckstein, (2004), **The measurement and recognition of intangible assets: then and now**, Accounting Forum, 28, PP 139 - 158.
12. Roos. G, Bainbridge. A, & Jacobsen. K, (2001), Study: « **Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool** », Strategy and Leadership, Vol 29, N° 4.
13. Strovic, Prucker, (2003), **Intellectual capital**, Understanding Corporate Value Intellectual Journal, N° 3.
14. Contributor: **Process Excellence Network**, 05/25/2011.
15. Davis, S., Albright, T., (2004), “**An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on Financial performance**”, Management Accounting Research, Vol. 15.
16. Kaplan, R.S., and Norton, D.P., (1996b). **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, Jan- Feb, 75- 85.
17. Kaplan, R. and Norton, D. (1992). "The balanced scorecard Measures, That Drive performance", **Harvard business review**, January-February, pp.70-79.
18. Niven, R. (2006). "**Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results**", John Wiley and Sons. Inc., Hoboken, New Jersey.
19. Epstien, Marc & ManZoni, J.F., “**The Balanced Scorecard and Tableau DE Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action**”, A working Paper, The European Institute of Business Administration, 1997.
20. Dobrin, Cosmin Octavian et al. (2012). " **The Concept of Performance in business organization**", proceeding of the 6th international Management Conference, Romania.