

العلاقة بين رأس المال الفكري وفق نموذج Stewart وبطاقة الأداء

المتوازن (دراسة تحليلية في معمل الألبسة الرجالية في محافظة

النجف الأشرف)

صفاء تايه محمد *

مقدمة :

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير ونحن ندخل الألفية الثالثة برأس المال الفكري (Intellectual Capital) الذي يعد من الموجودات الغير ملموسة او مجموع المعرفة الموجودة في المنظمة والقدرة على توليدها مستقبليا . ويتكون من راس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني وان هذه المكونات الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتكون رأس المال الفكري ، التي تقوم على خلق القيمة عن طريق المعرفة الفكرية وبذلك فهو الثروة الحقيقية للمنظمات والمصدر المهم في السوق المنافس نتيجة الدور الفعال الذي يلعبه في النمو والتطوير لدعم القدرات التنافسية للمنظمات ، إلا إنه يصعب قياسه لأنه غير مرئي وغير ملموس ، حيث لم تعد أدوات التحليل التقليدية كافية للقياس ولا بد من طرق حديثة ومعاصرة فوجدت منهجية بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) التي تعد احد الأدوات الإستراتيجية لقياس رأس المال الفكري ومساعدة إدارة منظمات الأعمال على ترجمة رؤية ورسالة منظماتها إلى مقاييس أداء دقيقة ، خاصة ونحن في عالم سريع التغيير والنمو في ظل المنافسة الحالية .

جاء هذا البحث بأربعة مباحث تضمن المبحث الأول الإطار النظري أما المبحث الثاني اشتمل على منهجية البحث واختص المبحث الثالث بعرض نتائج البحث الميدانية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف وتحليل آراء واستجابات أفراد العينة حول متغيرات البحث، وأخيرا جاء المبحث الرابع ليوضح الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

المبحث الأول : الإطار النظري

أولاً : رأس المال الفكري

١- مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

* مدرس في كلية التربية للبنات / جامعة الكوفة .



يعد (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للأطعمة أول من أطلق عليه مصطلح رأس المال الفكري في عام ١٩٩٠، كما يعد Edvinsson أول مؤلف يستخدم هذا المصطلح في عام ١٩٩٣ وإن مجلة forbes أول من نشر تحقيق عام ١٩٩٤، عن كيفية قيام الدول الاسكندنافية بمعالجة أصولها الفكرية، ويعد Thomas. A. Stewart صاحب أول كتاب في هذا المجال بكتابه رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات في عام ١٩٩٧ (جاد الرب، ٢٠١٠، ٢٨٥). وفي حينها وجهت العديد من الشركات اهتماماً إلى رأس المال الفكري مثل شركة (Shell) النفطية التي أكدت التزامها بأن تصبح منظمة متعلمة، (Burke, 1997, 1)، ومنظمة (Gemini) الاستشارية والمتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء، حيث كانت تشارك أعضائها في تقديم الاستشارة، (Jeffers, 1997, 1).

وفي منتصف التسعينات طور روبرت كابلان من مدرسة (Harvard) للأعمال وديفيد نورتن من جماعة حركة النهضة الأوربية المتطورة للإستراتيجية، أول طريقة لتقدير قيمة رأس المال الفكري، حيث اقترحا بطاقة العلامات المتوازنة (Balanced Scorecard)، (Mertins, et, al, 2001, 65) ومن ذلك الوقت أصبح رأس المال الفكري أصلاً إدارياً ويعرف بإدارة رأس المال الفكري، وهناك تعريفات متعددة لرأس المال الفكري إذ عرفه (Edvinsson) أن رأس المال الفكري يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وبيع وخدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة العقلية للعاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها (Edvinsson, 1997, 146).

فيما ذكر (Hamel & Heene) أن رأس المال الفكري يعدّ بمثابة مقدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها لتحقيق التكامل في المهارات المختلفة التي يمتلكها الأفراد والتي تسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية (Hamel & Heene, 1994, 19). ويرى (Stewart) أن رأس المال الفكري هو المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها، لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية (Stewart, 1997, 9). أما (Schermerhorn) فعرفه بأنه المقدرة العقلية الجماعية أو المعرفة المشتركة للقوة العاملة التي يمكن استخدامها لإيجاد القيمة (Schermerhorn, 2002, 64). ويتفق (Stewart) مع (Edvinsson) أن رأس المال الفكري يمثل كيان معنوي غير ملموس، عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية وصعوبة قياس وتقييم رأس المال الفكري نظراً لعدم وجود قيمة سوقية وعمر مادي لبعض مكوناته (جاد الرب، ٢٠١٠، ٢٨٧). وتأسيساً على ما تقدم من مفاهيم لرأس المال الفكري نستخلص ما يأتي :



- يعد رأس المال الفكري من الموجودات الفكرية الغير ملموسة لإيجاد القيمة .
- ركزّ بعض الباحثين في مفهومه لرأس المال الفكري على المهارات والخبرات والمعرفة والتي تكون ذات قيمة تنافسية للمنظمة .

٢- سمات وخصائص رأس المال الفكري

نتعرض لسمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة وعلى النحو التالي :

- يتميز أفرادها بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
- يفضل العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
- يتسم بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- يتفاعل بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
- لا يرغب العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل.
- يميل نحو المبادأة والسعي لتقديم أفكار ومقترحات ابتكاريه.
- يفضل التعامل مع القضايا التي تنسم بعدم التأكد وذلك لإبراز القدرات المتميزة للأفراد.
- يحاول الانفتاح على الخبرة من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين.
- يتواجد في كافة المستويات الإستراتيجية وبشكل متفاوت.
- يمثل احد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال. (جاد الرب، ٢٠١٠، ٢٩٧).

٣- مكونات رأس المال الفكري حسب وجهة نظر (T. Stewart)

بالرغم من تعدد التصنيفات التي تناولت مكونات رأس المال الفكري بتعدد أفكار الباحثين كل حسب منطلقاته الفكرية وتوجهاته التطبيقية لذا سينصب اهتمامنا على دراسة نموذج (T.Stewart) وهو التصنيف الأكثر شيوعا واستخداما لأهميته وشموليته في هذا الصدد ، رأس المال الفكري وفقاً لنموذج (توماس ستوارت) يتألف من ثلاثة مكونات رئيسة هي :

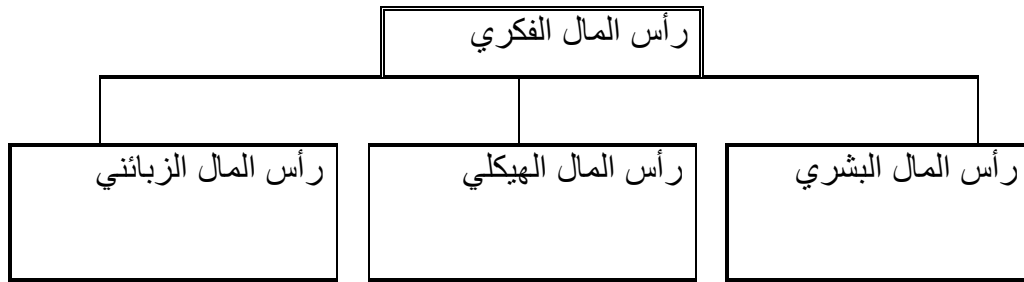
- أ- رأس المال البشري : ويتضمن المهارات والخبرات والمقدرة العقلية اللازمة لإيجاد الحلول العملية للزبائن، فهو مصدر للتجديد والابتكار في المنظمة (Stewart, 1999, 75). يتمثل في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون وتشمل القدرات ،الخبرات التعليم ،المهارة والتدريب وغير ذلك مما يملكه الأفراد العاملون والذي يعتبر معرفه ضمنية مجسدة في الأفراد (المعاني وآخرون، ٢٠١١، ٢٣١).
- ب- رأس المال الهيكلي : يمثل المعرفة الصريحة للمنظمات ويشمل نظم المعلومات ، وبراءات الاختراع وقواعد البيانات والإجراءات والدروس المتعلمة والثقافة التنظيمية وغيرها ، ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة حتى لو ترك الأفراد العمل (المعاني وآخرون، ٢٠١١، ٢٣٠).



ج- رأس المال الزبائني : يتمثل في رضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال تلبية رغباته ومشاركته في أعمال المنظمة (Stewart, 1999, 76). كما ويمثل رأس المال الزبائني القيمة التي يضيفها الموردون الذين يعول عليهم وكذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة بها (المعاني وآخرون، ٢٠١١، ٢٣١).

ويشير (Stewart) إلى إن رأس المال الفكري ينتج من خلال الترابط والتكامل بين (رأس المال البشري والهيكلية والزبائني) ، كما في الشكل الآتي :

شكل (١) رأس المال الفكري حسب وجهة نظر (Stewart)



Source: Stewart, T.A. (1999). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizational (New York: Doubleday – Currency).

ثانياً : بطاقة الأداء المتوازن

١- نشأة ومفهوم مدخل قياس الأداء المتوازن

منذ عام ١٩٥٠ ولغاية عام ١٩٨٠ كان الاهتمام في إدارة المنظمات يعتمد على مقاييس الأداء المالية والمحاسبية وتركزت الجهود حول تطوير نظم المحاسبة الإدارية ، وفي عام ١٩٨٣ انتقد (كابلان) الطرق التقليدية في الرقابة الإدارية وشاركه في الرأي (بريمسون) وقد أدى هذا النقد الى إجراء العديد من الدراسات التي نادت بضرورة البحث عن نماذج جديدة للتقييم لتواكب عصر العولمة الجديد الذي يتسم بالتنافس الشديد بين المنظمات العالمية التي تطالب بتشكيلة واسعة من المنتجات أكثر جودة وأقل تكلفة ، وأكثر اعتمادية والذي شجع على السير في البحث عن نماذج فعالة لتقييم الأداء ظهور منهجين هامين في الإدارة هما إدارة الجودة الشاملة والإنتاج في الوقت المحدد والتي لهما الأثر الكبير في تقييم الأداء الداخلي للمنظمات الصناعية (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ١٤٦) ، ، أول من لفت الأنظار إلى فكرة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (Balanced Scorecard) هما (كابلان ونورتن) عام ١٩٨٦ حيث أوضحا ان القياس يجب أن يهتم بأربعة جوانب المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، وجانب النمو والتعلم . وهذه جميعاً يتم تصميمها بالشكل الذي يعكس عناصر توازن الأداء أو مؤشرات النجاح ، وفي عام ١٩٩٢ تم تقديم قياس الأداء المتوازن لأول مرة عن طريق (كابلان ونورتن) في مجلة هارفرد

ببزنس حيث قدما شرحاً وافياً لهذا المدخل وقالوا ان الحاجة الى زيادة المعرفة اللازمة وتوفير المعلومات لإدارة المنظمات الحديثة مقابل أعمال التجديد والابتكار المستمر وأنشطته التدريب الذي لاينقطع من هنا بدأت الحاجة الى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الانجاز الفعلي للمنظمة (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ١٤٧) وأن المديرين بحاجة إلى التركيز على المقاييس المالية وغير المالية لتحقيق أهداف المنظمة، لأنّ التركيز على الجانب المالي التقليدي لم يكن بإمكان الإدارة تكوين فكرة شاملة عن كيفية تضافر عملياتها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وأنّ بطاقة الأداء المتوازن تسعى الى نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر وإنّ السعي وراء تحسين الجودة المستمر يتطلب من المنظمة تحديد حاجات العاملين لخلق قيم مشتركة في التعامل مع الجودة ويمكنها تحديد حاجات الزبون لفهم سلوكيات الشراء . (Hoque, 2003: 558) وان الاستراتيجية التنافسية يجب أن تكون نابعة من البيئة المحيطة بالمنظمة وليس من المنافسين بالصناعة او السوق بل يجب على المنظمة أن تعدل وتطور من إمكانياتها المادية والبشرية لتتناسب مع الظروف المتاحة بتلك البيئة التي تعمل من خلالها (يوسف ، ٢٠٠٥ ، ١٢٦) . وتتعدد التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن تعرف ((بأنها إستراتيجية تقييم ورقابة تقنية ، ينبثق اسمها من حاجة المنظمات لموازنة قياساتها المالية والتي تستخدم في أغلب الأحيان لتقييم الإستراتيجية والرقابة بقياسات غير مالية مثل المنتج والجودة وخدمة الزبون)). (David, 2005: 162) وعرفها (Kaplan & Norton) نقلاً عن جاد الرب ((انها مدخل استراتيجي ونظام إداري لقياس الأداء يهدف إلى مساعدة المديرين على إدراك رؤية واستراتيجية المنظمة وترجمتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات المترابطة مع بعضها)) (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ١٥٢) وكذلك عرفت ((بأنها مدخل يركز على مجموعة من الأفكار الإدارية والإستراتيجية المتكاملة التي تُقيم الأداء التنظيمي من أربعة أبعاد هي (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) هذه الأبعاد ترتبط مع بعضها البعض كما ترتبط بالرسالة الأساسية لتنظيم الأعمال معطية نظاماً إدارياً ذو طبيعة متداخلة مستمداً من الرسالة الأساسية لتنظيم الأعمال)). (Hoque, 2003: 553). ويمكننا أن نستدل من المفاهيم الواردة إن بطاقة الأداء المتوازن:

أ - تعد نموذج لقياس الأداء للمقاييس المالية وغير المالية .

ب- تعد مدخل دوري للتحسين المستمر.

ت- تعد أداة لقياس ومراقبة وتطوير الأداء.

ث- إنها أداة فعالة لتحقيق الأهداف والنمو المستقبلي.

٢- محاور مدخل الأداء المتوازن

أ- المحور المالي : يعد هذا المحور هو المحصلة النهائية لكافة التغييرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى وينصب حول معدل العائد المرتفع على الأصول المستثمرة وتمثل المؤشرات المالية هنا تحديد اثر الأحداث الاقتصادية التي حدثت داخل المنظمة وكذلك توضح هذه المؤشرات مدى إمكانية إستراتيجية المنظمة من حيث التطبيق والتنفيذ (يوسف ، ٢٠٠٥ ، ١٣٨). وتشمل المؤشرات المالية بالتركيز على إرضاء المساهمين، ومستوى الربحية، العائد على رأس المال العامل، صافي الدخل، القيمة الاقتصادية المضافة، الحصة السوقية، نمو المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من نشاطات التشغيل (Atkinson, 2006: 448).

ب- محور الزبائن : يتضمن هذا المحور التركيز على رضا الزبون، الاحتفاظ بالزبون وكسب زبائن جدد والربحية من الزبون والحصة السوقية وعوامل التحكم الخاص بالجزء السوقي والذي يتحكم بالنتائج المركزية المرتبطة بالزبون إذ أن تلك العوامل تمثل عوامل حاسمة لاحتياجات الزبون والذي في توقعات حاملي الأسهم تحقق عوائد مالية عالية (Atkinson et. al, 1997: 28).

ت- محور عمليات التشغيل : يتعامل هذا المحور مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل لتحديد المشاكل أثناء عملية الإنتاج ومحاولة التغلب عليها برفع مهاراتها وكفاءتها وبالتالي تحقيق وضع أفضل لشريحة السوق وتحقيق العوائد المالية للمنظمة من خلال عملية تطوير وتحديث المنتجات بما يتفق مع التغيير وبشكل دوري وتقديم الخدمات مابعد البيع لإشباع حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستهدفين (يوسف ، ٢٠٠٥ ، ١٤٠).

ث- محور التعلم والنمو : يضمن هذا المحور قدرة المنظمة على التجديد للمدى البعيد ويهدف كذلك إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (Atkinson et. al, 1997: 30) من خلال ماتم عرضه للمكونات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن ، إن المحاور الثلاث الأولى تخلق فجوة بين الطاقات والإمكانيات المتاحة وتلك التي تحتاج إليها المنظمة في تحقيق الإستراتيجية المستهدفة ويتم إشباع هذه الفجوة من خلال المحور الأخير المتمثل في التعلم والنمو والذي يمكن أن ينقل الطاقات والإمكانيات المتاحة من مستواها الحالي إلى المستوى الذي يمكن معه تحقيق إستراتيجية المنظمة (يوسف ، ٢٠٠٥ ، ١٤١).

٣- مزايا وفوائد مدخل الأداء المتوازن

أ- تطوير العلاقات مع الزبائن المتعلقة بولائهم تجاه المنظمة كما تمكن المنظمة من البحث عن أسواق وزبائن جدد.

ب- الإبداع في تقديم منتجات وخدمات مطلوبة من قبل الزبائن والأسواق.

ت- تقديم منتجات وخدمات للزبائن بجودة عالية وكلف منخفضة وسرعة التسليم.



ث- استثمار مهارات العاملين في عمليات التحسين المستمر وتحقيق الاتصال من خلال تشجيع الحوار معهم حول الأهداف الإستراتيجية.

ج- نشر تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات والأنظمة. (Atkinson et. al, 1997: 27)

ح- زيادة العائدات المالية من خلال زيادة الموائمة بين العاملين لتحقيق الأهداف الكلية، لتحسين التعاون والتأكيد على تنفيذ الإستراتيجية.

خ- الموازنة بين المؤشرات التابعة والمؤشرات الأساسية إذ تتضمن المؤشرات التابعة (إرضاء الزبون، العائدات) أما المؤشرات الأساسية تتضمن، (المقاييس، العمليات، النشاطات) (www.stroudwater.biz). ومن فوائد تطبيق منهجية بطاقات الأداء المتوازن :

- دمج مختلف أقسام المنظمة وجعلها تعمل بالتوازي لتحقيق النتائج المرجوة من خلال تحسين قدرات الشركة ككل في وقت واحد وإزالة الحواجز بين القطاعات.
- التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
- المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.
- إنجاز إستراتيجية وأهداف المنظمة بأكثر الأساليب فاعلية وكفاءة.
- القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهتم جميع القائمين.
- التحديد الواضح للمسئوليات ومواضع المسائلة لكل إدارة .
- تحليل وقياس العمليات والأنشطة الأساسية .
- تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام المنظمة وقياس وحل المشكلات

<http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t>

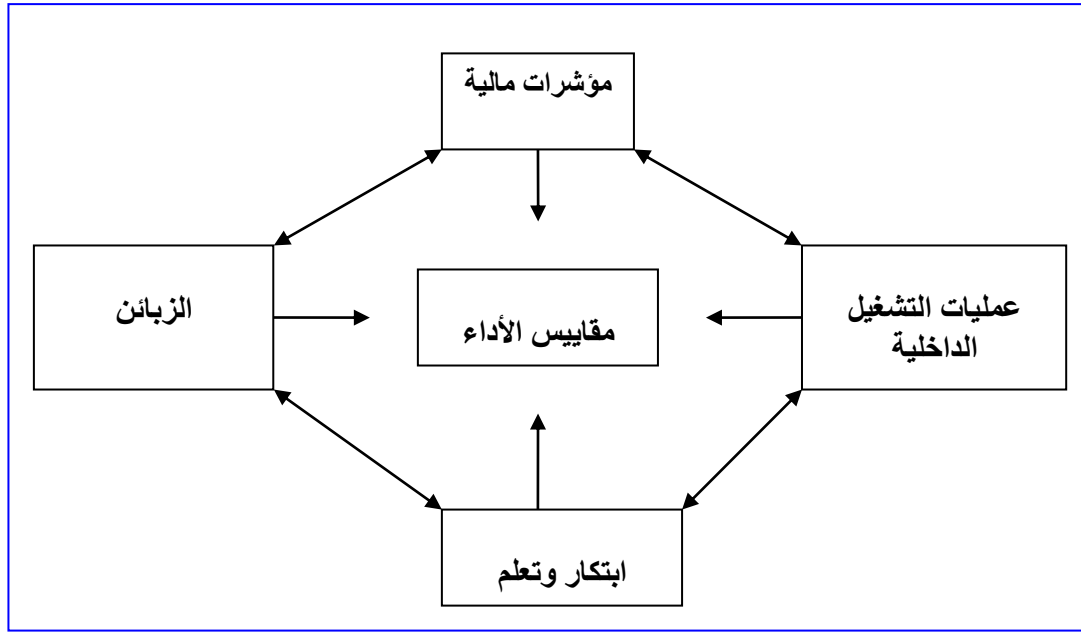
ثالثاً: قياس وتقويم رأس المال الفكري بواسطة بطاقة الأداء المتوازن

ان كل منظمة لابد أن تعمل من أجل قياس وتقويم أصولها المعرفية ورأسمالها الفكري بالاعتماد على خصوصية أعمالها ومدخلاتها وعملياتها ونتائجها حيث لم تعد استخدام المؤشرات المالية فقط كافية لقياس الأداء الكلي للمنظمة بل تعتمد على المؤشرات الأربعة التي اقترحها (كابلان ونورتن) وربط عملية القياس برؤية المنظمة الإستراتيجية ورأسمالها الفكري (نجم ، ٢٠١٠ ، ١٣٤) . ويقول (Stewart) إن رأس المال الفكري لا يمكن رؤيته أو لمسه إلا انه يجعلك غنياً. وعلى الرغم من صعوبة قياسه إلا إن له من الأهمية للحكم على كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له فضلاً عن يساهم بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة. (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ٣١٣) ، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (Balanced Scorecard) هو أحد النماذج المقترحة لتقييم رأس المال الفكري ويقوم



على إحداث التوازن بين كل المقاييس المالية وغير المالية للأداء، الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية، المقاييس الخارجية للعملاء المقاييس الداخلية للعمليات ، والأصول المادية والمعنوية (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ٣١٧). واستخدام هذا النموذج يجب أن يحظى بدعم الإدارة العليا كأداة مساندة في البدء ليتم تطوير مستويات استخدامها في المراحل اللاحقة (نجم ، ٢٠١٠ ، ١٣٤). ويمكن توضيح النموذج بالشكل التالي :-

شكل (٢) نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس رأس المال الفكري



المصدر: سيد محمد جاد الرب ، (الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال) كلية التجارة الإسماعيلية / جامعة قناة السويس ، دار الكتب المصرية ٢٠١٠ ، ص٣١٨.

نستوضح من الشكل (٢) ما يلي :

أ- يعتمد الشكل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتعلق بأربعة محاور المحور المالي، محور الزبائن، محور عمليات التشغيل ، محور التعلم والابتكار وهناك علاقة سببية بينهما.

ب- إن نجاح المنظمة وتميزها يتوقف على العناصر الأربعة التي حددها النموذج مجتمعة ، حيث الجانب المالي يعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يراها المساهمين فيها ، أما جانب الزبائن يعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يراها السوق فيها ، أما عمليات التشغيل الداخلية فيحدد الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لإرضاء المساهمين والزبائن وأخيراً التعلم والابتكار يعكس ما تحتاجه المنظمة من تطوير وتحديث لتحقيق الفاعلية ، إن بطاقة الأداء المتوازن يعد من أفضل النماذج المستخدمة في قياس

رأس المال الفكري والأداء الكلي لأنه يتسم بالشمول حيث يأخذ في الاعتبار مجموعة كبيرة من المتغيرات ويركز على علاقة الترابط والتكامل بينهما (جاد الرب ، ٢٠١٠ ، ٣١٩).

المبحث الثاني : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

منظمتنا اليوم تحتاج إلى استثمار كل ماديها من إمكانيات مالية ومادية وفكرية لتحقيق ماتروم إليه من أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن أن تتطرق مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات الآتية :

١- هل هناك إمكانية تطبيق مكونات رأس المال الفكري في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة ؟

٢- هل هناك إمكانية تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة المبحوثة ؟

٣- ما طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و بطاقة الأداء المتوازن ؟

٤- هل هناك تأثير لمكونات رأس المال الفكري على محاور بطاقة الأداء المتوازن في عينة البحث؟

ثانياً : أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من انه يتناول موضوعين إداريين حديثين وذات اثر في أداء منظمتنا والدور الذي تلعبه كإضافة قيمة للمنظمة المبحوثة ، تتمحور أهمية البحث في الاعتبارات الآتية :

١- اهتمام المديرين في منظمات الأعمال والباحثين في محورين مهمين رأس المال الفكري الذي يعد من الأصول المعنوية الغير ملموسة وبطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لاعتبارها أداة فعالة للرقابة وقياس الأداء.

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

٣- إن البحث هي محاولة متواضعة من الباحثة كإضافة لموضوع العلاقة بين رأس المال الفكري الذي يعد من مصادر خلق الثروة وبطاقة الأداء المتوازن بوصفها مدخل لتقويم الأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بمحاورها الأربعة (المالي، الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

ثالثاً : أهداف البحث يسعى البحث الحالي إلى تحقيق عدة أهداف رئيسة متمثلة بالاتي :

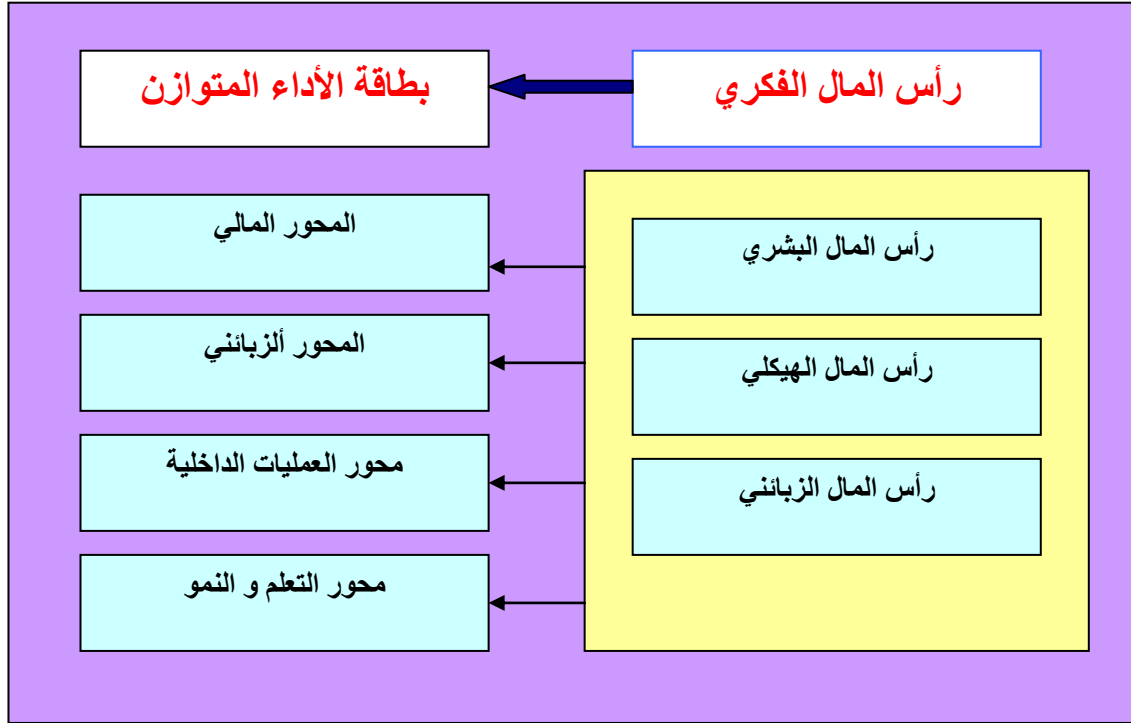
١- يغطي الجانب النظري جزء من مفاهيم رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن.

٢- تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات المتغيرين رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن في معمل الألبسة الرجالية الجاهزة.

٣- الوقوف على أثر متغيرات رأس المال الفكري في محاور بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة المبحوثة.

رابعاً : أنموذج البحث

شكل (٣) انموذج البحث



المصدر : إعداد الباحثة.

خامساً : فرضيات البحث على وفق انموذج البحث يمكن صياغة الفرضيات بالاتي :

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد إمكانية توفر محاور رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

الفرضية الرئيسة الثانية : توجد إمكانية توفر محاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي ، الزبائني ، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

الفرضية الرئيسة الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري المتمثلة بـ (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) وبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة بـ (المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية و محور التعلم والنمو).

الفرضية الرئيسة الرابعة : يوجد تأثير معنوي بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) وبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية و محور التعلم والنمو).

سادساً : وصف عينة البحث ومجتمعها

تمثلت عينة البحث لعدد من الموظفين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف ممن هم بدرجة (مدير قسم ، معاون مدير قسم وملاحظ) وهؤلاء يعدون الكادر القيادي وكادر وسطي وهم يمثلون رأس المال الفكري وصناع المعرفة للمنظمة المبحوثة ، اذ تم توزيع (٥٤) استمارة استبيان وبلغ عدد الاستبانات المستعادة (٤٥) استبانة صالحة للتحليل وهي تمثل نسبة (٨٣%) من مجموع الاستمارات الموزعة . وكان مجتمع البحث يتكون من (٣٦٠) موظف من هم حملة الدبلوم العالي ومادون ذلك ، وبذلك أخذت عينة البحث مانسبته (١٥%) من مجتمع معلوم (ابو راضي، ١٩٨٣، ٢٩) والآتي وصف لعينة البحث حسب السمات الشخصية للمبحوثين جدول (١)

جدول (١) وصف عينة البحث

الجنس							
ذكور				اناث			
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
٢٢	٤٩	٢٣	٥١				
الفئات العمرية							
٤٠-٣١		٥٠-٤١		٦٠-٥١		٧٠-٦١	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٣	٥١	١٥	٣٣	٧	١٦	٠	٠
التحصيل الدراسي							
دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم		اعدادية	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
٧	١٦	٢٤	٥٣	٥	١١	٩	٢٠
الموقع الوظيفي							
الإدارة العليا ومعاونيهم				رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
١٩	٤٢	٢٦	٥٨				
سنوات الخدمة							

العدد (١-٣٢) سنة	%
٤٥	%١٠٠

المصدر: إعداد الباحثة

وكما هو واضح من خلال الجدول آنفاً يتضح بأن هنالك تنوع من حيث الجنس، إذ كان عدد الذكور (٢٢)، أما عدد الإناث (٢٣)، بذلك يوجد تكافؤ للفرص بين الجنسين، ومن حيث التحصيل الدراسي للعينة، إذ كان عدد الدبلوم العالي (٧)، أما البكالوريوس (٢٤) والدبلوم (٥)، والإعدادية (٩)، وقد انحصر عمر المجيبين من (٣١ - ٦٠) وكانت العينة المسحية تتكوّن من الآتي وحسب طبيعة العمل : هندسي (٥) ، إداري (١٨) ، فني (٢٢)، وأخيراً كانت سنوات الخدمة للمبحوثين تتراوح ما بين (١- ٣٢) سنة .

سابعاً : حدود البحث

- ١- الحدود المكانية : معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف .
- ٢- الحدود الزمانية : امتدت فترة البحث من ٢٠١٢/٢/١٣ — ٢٠١٢/٦/١١ .

ثامناً : منهج البحث

استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، يركز هذا المنهج على استطلاع الآراء ويتمتع بنظرة شمولية من اجل وصف البيانات والمعلومات للوصول إلى النتائج والمؤشرات الأساسية للبحث من خلال التحليل لإثبات أو نفي فرضيات البحث.

تاسعاً : أداة البحث واختبارها

اعتمدت الباحثة بناء الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:-

- أ- بناء فقرات الاستبانة : تم تصميم استبانة الإستبانة بالاعتماد على مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث ، وتضمنت الاستبانة (٣٥) فقرة صيغت على مقياس Likert الخماسي والذي يصف مستوى الاستجابة المتوقعة بصدد كل فقرة من فقرات المقياس ، إذ أعطيت خمسة خيارات هي (أتفق بشدة ، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة) على التوالي وكما موضح في الجدول (٢)

جدول (٢) المقياس المعتمد في البحث

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	4	3	2	1



وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام ، الأول يتمثل ببيانات عامة متعلقة بالسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، الموقع الوظيفي، سنوات الخدمة) ، أما القسم الثاني فقد تضمن (١٥) فقرة تركزت على عناصر رأس المال الفكري إما بطاقة الأداء المتوازن جاءت بالقسم الثالث احتوت على (٢٠) فقرة .

ب- قياس صدق وثبات الاستبانة : تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من توفر الاتساق في أداء أفراد العينة وكذلك حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية Split – Half Method ، وجتمان Guttman. وفيما يلي القيم المستحصلة لاستمارة الاستبيان جدول (٣)

جدول(٣) نتائج اختبار صدق وثبات مقياس البحث

ت	متغيرات البحث	معامل ألفا كرونباخ	نسبة صدق وثبات المقياس	جتمان	معامل ارتباط التجزئة النصفية
١	رأس المال الفكري	0.844	%84.4	0.878	0.879
٢	الاداء المتوازن	0.921	%92.1	0.916	0.783

المصدر: إعداد الباحثة بحسب نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من الجدول (٣) ان القيم المتحصل عليها تعد معاملات ثبات مطمئنة ، حيث تعد قيم معامل الارتباط للتجزئة النصفية البالغة (0.60) فأكثر مقبولة إحصائيا ، كما تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة إحصائيا عندما تكون هذه القيم مساوية أو اكبر من (0.57) ، في البحوث الإدارية (أجلبي، ٢٠٠٧: ١٢٢).

ت- قياس الصدق الظاهري

لغرض قياس الصدق الظاهري وصدق المحتوى للاستمارة، تم عرض الصيغة الأولية للفقرات على شكل استبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص البالغ عددهم (٦) ستة خبراء ، جدول (٤)، وقد أخذت الباحثة بعين الاعتبار آراء وملاحظات أغلبية المحكمين حول عناصر رأس المال الفكري ومحاور الإداء المتوازن، وعلى ضوء الآراء والملاحظات تم تعديل عدد من فقرات الاستبيان المعترض عليها من قبل الخبراء .

جدول (٤) أسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	مكان العمل
١	أ. د . حاكم محسن محمد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٢	أ. د. رضا صاحب أبو حمد	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٣	أ. سنان كاظم الموسوي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٤	أ.م.د. جليل كاظم العارضي	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٥	أ.م. عبد الكريم هادي شعبان	كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
٦	م . احمد عبد الحسين الإمارة	ديوان رئاسة جامعة الكوفة

عاشراً : أدوات تحليل البيانات

تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات بواسطة استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v14) وكما يأتي:

- ١- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث.
 - ٢- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى تشتت قيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية.
 - ٣- معامل الاختلاف: ويبين درجة ثبات الإجابات عن وسطها الحسابي إذ كلما قلت قيمته كلما زاد تركيز الإجابات في الوسط الحسابي.
 - ٤- معامل ألفا كرونباخ : للتحقق من صدق وثبات البحث .
 - ٥- معامل ارتباط التجزئة النصفية : للتحقق من دقة إجابات أفراد عينة البحث.
 - ٦- معامل الارتباط البسيط : للكشف عن قوة العلاقة بين المتغيرات الواردة في البحث.
 - ٧- تحليل الانحدار المتعدد : للكشف مايفسره تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .
- المبحث الثالث : الجانب التطبيقي

أولاً : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث
خصصت هذه الفقرة من الجانب التطبيقي للبحث إلى عرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث ممثلة بمتغيرات رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن.
الفرضية الرئيسة الأولى : توجد إمكانية توفر محاور رأس المال الفكري من خلال رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال ألزبائني.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال الفكري N=45

الترتيب	الانحراف المعياري (S.d.)	الوسط الحسابي ($\bar{X}$)	فقرات رأس المال الفكري	المتغير الفرعي	ت
الاول	.580	4.07	لدى منظمنا موارد بشرية تتمتع بمهارات وخبرات ومعارف متنوعة.	١	اولاً
الثالث	.601	3.84	تستقطب منظمنا موارد بشرية تمتلك قدرات فكرية متميزة.	٢	
الثاني	.878	3.85	تقوم منظمنا بتنمية رأس مالها البشري من خلال التدريب والتطوير.	٣	محور رأس المال البشري
الرابع	.850	3.78	تشجع منظمنا العاملين الذين يقدمون أفكار متميزة.	٤	
الخامس	.826	3.67	تسعى منظمنا إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم لتقديم أعمال إبداعية ومبتكرة.	٥	
	0.747	3.84	المتوسط العام		
الرابع	.777	3.82	تعتمد منظمنا على هيكل تنظيمي قادر على تعزيز أداء العاملين بشكل متميز.	١	ثانياً:
الثاني	.780	3.93	تمتلك منظمنا أحدث التقنيات المعلوماتية.	٢	محور رأس المال
الأول	.726	4.13	لدينا نظم معلومات في كل قسم ووحدة إدارية.	٣	الهيكلي

٤	تمتلك منظمتنا كادر علمي متخصص في مجال أنظمة المعلومات والحاسوب والاتصالات.	3.83	0.860	الثالث
٥	تتصف أنظمة المعلومات في منظمتنا بالحدثاء وتقديم المعلومات بالوقت المناسب.	3.67	0.707	الخامس
المتوسط العام		3.87	0.770	
١	لدينا زبائن دائمين لهم ثقة عالية بمنتجاتنا.	3.83	0.614	الثالث
٢	لنا علاقات قوية مع الموردين.	3.82	0.684	الرابع
٣	تسعى منظمتنا إلى تقديم أفضل المنتجات لزبائننا الداخليين والخارجيين.	3.96	0.737	الاول
٤	لدينا مصادر خارجية تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة.	3.56	0.755	الخامس
٥	يوجد اهتمام بالعناصر المتميزة في منظمتنا كونهم يمثلون رأس المال الفكري.	3.84	0.824	الثاني
المتوسط العام		3.80	0.722	

المصدر: إعداد الباحثة بحسب نتائج الحاسبة الالكترونية.

وفيما يأتي الوصف التفصيلي لآراء واستجابات أفراد عينة البحث حول كل فقرات رأس المال الفكري وعلى النحو الآتي:

١- رأس المال البشري :

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٥) ان الوسط الحسابي العام بلغ (3.84) وبانحراف معياري عام قدره (0.747) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني بأن رأس المال البشري يعد واضحاً

وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة البحث لامتلاكهم رؤية واضحة حول هذا المتغير.

إذ حصلت الفقرات من (١-٥) على مراتب مختلفة إذ بلغت الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث للفقرات أعلاه (4.07، 3.84، 3.85، 3.78، 3.67) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها على التوالي (580، 601، 878، 850، 826). مما يدل على أن استجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية حول هذه الفقرات.

٢- رأس المال الهيكلي

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٥) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.84) وبانحراف معياري عام قدره (0.770) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني بأن رأس المال البشري يعد واضحاً وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة البحث لامتلاكهم رؤية واضحة حول هذا المتغير.

إذ حصلت الفقرات من (١-٥) على مراتب مختلفة إذ بلغت الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث للفقرات أعلاه (3.82، 3.93، 4.13، 3.83، 3.67) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها على التوالي (777، 780، 726، 860، 707). مما يدل على أن استجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية حول هذه الفقرات.

٣- رأس المال الزبائني:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٥) أن الوسط الحسابي العام بلغ (3.80) وبانحراف معياري عام قدره (0.722) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني بأن رأس المال البشري يعد واضحاً وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة البحث لامتلاكهم رؤية واضحة حول هذا المتغير.

إذ حصلت الفقرات من (١-٥) على مراتب مختلفة إذ بلغت الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث للفقرات أعلاه (3.83، 3.82، 3.96، 3.56، 3.84) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها على التوالي (614، 684، 737، 755، 824). مما يدل على أن استجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية حول هذه الفقرات.

وللتحقق من التجانس النسبي لكل فقرة من محاور رأس المال الفكري ، من وجهة نظر العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف استخدم معامل الاختلاف (C.V.) لغرض معرفة الترتيب النسبي للتجانس، كما يوضحه جدول (٦)

جدول (٦) الأهمية النسبية لمحور رأس المال الفكري

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (S.d.)	معامل الاختلاف C.V.	الترتيب النسبي
رأس المال	فقرات	3.84	0.747	19.45%	الثاني
رأس المال	رأس المال	3.87	0.770	19.90%	الثالث
رأس المال	رأس المال	3.80	0.722	19%	الأول

المصدر: إعداد الباحثة بحسب نتائج الحاسبة الالكترونية.

جاء محور رأس المال الزبائني بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بمعامل اختلاف (19%) وحصدت المحاور الأخرى متسلسلة بالأهمية (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي) بمعامل اختلاف (19.45%, 19.90%) لتحل المرتبة الثانية والثالثة على التوالي. الفرضية الرئيسة الثانية : توجد إمكانية توفر محاور بطاقة الأداء المتوازن من خلال المحور المالي ، الزبائني ، العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبطاقة الأداء المتوازن N=45

ت	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (S.d.)	الترتيب
١	تسعى المنظمة إلى نمو مبيعاتها.	4.18	.614	الأول
٢	تسعى المنظمة إلى زيادة حصتها السوقية.	3.97	.621	الخامس

٣	تسعى المنظمة إلى زيادة أرباحها التشغيلية.	4.02	.753	الثاني
٤	تسعى المنظمة إلى التوازن بين التكلفة والعائد.	4.00	.640	الثالث
٥	تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل عائد بأقل مستوى من المخاطرة.	3.98	.723	الرابع
	المتوسط العام	4.03	0.670	
١	ثانياً: تحرص المنظمة على تحقيق الدقة في مواعيد التسليم.	3.87	.757	الرابع
٢	تقدم المنظمة لزملائها منتجات عالية الجودة.	4.13	.661	الاول
٣	تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار حدود السوق المستهدف والمنافسة مع الآخرين.	3.91	.514	الثالث
٤	تسعى المنظمة إلى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	3.84	.767	الخامس
٥	تسعى المنظمة إلى تحسين الإنتاج وتقديم خدمات مابعد البيع.	3.96	.706	الثاني
	المتوسط العام	3.942	0.681	
١	ثالثاً: تقوم المنظمة على إحداث توازن بين تحسين مستوى الجودة ومقدار التكلفة.	4.00	.522	الاول
٢	لدى المنظمة خطط لزيادة الإنتاج.	3.98	.657	الثاني
٣	تسعى المنظمة إلى تسليم المنتجات في الوقت المحدد.	3.82	.650	الثالث
	محور العمليات الداخلية			

٤	هناك انخفاض مستمر في وقت انجاز الأعمال.	3.42	.941	الخامس
٥	الأخذ بآراء العاملين من أجل تطوير خطط العمل.	3.78	.704	الرابع
	المتوسط العام	3.80	0.694	
١	أجرت المنظمة تعديلات على أساليب الإنتاج.	4.04	.562	الاول
٢	تجري المنظمة تغييرات في نظم المعلومات والحوسبة.	3.80	.694	الرابع
٣	المنظمة حريصة على تطوير قدرات العاملين.	3.84	.767	الثالث
٤	تقدم المنظمة محفزات للراغبين في التدريب والتعلم.	3.78	.823	الخامس
٥	لدينا عدد من العاملين الذين يمتلكون القدرة على تحديث وتطوير المنتجات الحالية وبشكل دوري.	3.89	.647	الثاني
	المتوسط العام	3.87	0.698	

المصدر: إعداد الباحثة بحسب نتائج الحاسبة الالكترونية.

وفيما يأتي الوصف التفصيلي لآراء واستجابات أفراد عينة البحث حول كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن وعلى النحو الآتي:

١- المنظور المالي :

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٧) إن الوسط الحسابي العام بلغ (4.03) وبانحراف معياري عام قدره (0.670) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني بأن المحور المالي يعد واضحاً بشكل كبير وفقاً لوجهة نظر أفراد العينة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك عينة البحث ولديهم رؤية واضحة لدرجة كبيرة حول المنظور المالي.

إذ حصلت الفقرات (١-٥) على رتب مختلفة إذ بلغت الأوساط الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث للفقرات أعلاه (4.18، 3.97، 4.02، 4.00، 3.98) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0.614،

0.621، 0.753، 0.640، 0.723) على التوالي ، يدل ذلك أن استجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية حول هذه الفقرات.

٢- محور الزبائن :

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٧) ارتفاع الوسط الحسابي العام (لمحور الزبائن) إذ بلغ (3.942) وبانحراف معياري عام قدره (0.681) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني بأن محور الزبائن يعد واضحاً بشكل كبير وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة المنظمة المبحوثة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة إلى ان لديهم رؤية واضحة بدرجة كبيرة حول (محور الزبائن).

وقد حصلت الفقرات (١-٥) من هذا المحور على نسب متفاوتة، إذ بلغت أوساطها الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث (3.87، 4.13، 3.91، 3.84، 3.96) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0.757، 0.661، 0.514، 0.767، 0.706) على التوالي، وهذا يعني أن استجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية حول هذه الفقرات.

٣- محور العمليات الداخلية :

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٧) ارتفاع الوسط الحسابي العام (لمحور العمليات الداخلية)، إذ بلغ (3.80) وبانحراف معياري عام قدره (0.694)، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يعني بأن محور العمليات الداخلية يعد واضحاً وبشكل كبير وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة المنظمة المبحوثة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة ان لديهم رؤية واضحة وبدرجة كبيرة حول هذا المحور .

وقد حصلت الفقرات (١-٥) من هذا المحور على نسب متفاوتة، إذ بلغت أوساطها الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث (4.00، 3.98، 3.82، 3.42، 3.78) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0.522، 0.657، 0.650، 0.941، 0.704) على التوالي، وهذا يعني أن استجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية حول هذه الفقرات.

٤- محور التعلم والنمو:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (٧) ارتفاع الوسط الحسابي العام (لمحور التعلم والنمو)، إذ بلغ (3.87)، وهذا يعني (3)، وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (0.698) وبانحراف معياري عام قدره (3.87) بأن محور التعلم والنمو يعد واضحاً وبشكل كبير وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة المنظمة المبحوثة، ويعزى ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة ان لديهم رؤية واضحة وبدرجة كبيرة حول هذا المحور .

وقد حصلت الفقرات (١-٥) من هذا المحور على نسب متفاوتة، إذ بلغت أوساطها الحسابية لاستجابات أفراد عينة البحث (3.89، 3.78، 3.84، 3.80، 4.04) على التوالي، وبانحرافات معيارية قدرها (0.562، 0.694، 0.767، 0.823، 0.647) على التوالي، وهذا يعني أن استجابات أفراد عينة البحث كانت ايجابية حول هذه الفقرات.

وللتحقق من التجانس النسبي لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن، من وجهة نظر العاملين في معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف استخدم معامل الاختلاف (C.V.) لغرض معرفة الترتيب النسبي للتجانس، كما يوضحه جدول (٨)

جدول (٨) الأهمية النسبية لمحور بطاقة الأداء المتوازن

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الوسط الحسابي ($\bar{X}$)	الانحراف المعياري (S.d.)	معامل الاختلاف C.V.	الترتيب النسبي
	المحور المالي	4.03	0.670	16.63%	الأول
فقرات بطاقة	محور الزبائن	3.94	0.681	17.28%	الثاني
الأداء المتوازن	محور العمليات الداخلية	3.80	0.694	18.26%	الرابع
	محور التعلم والنمو	3.87	0.698	18.04%	الثالث

المصدر: إعداد الباحثة بحسب نتائج الحاسبة الالكترونية.

جاء المحور المالي بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بمعامل اختلاف (16.63 %) وحصدت المحاور الأخرى متسلسلة بالأهمية (الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) بمعامل اختلاف (17.28 %، 18.04 %، 18.26 %) لتحتل المراتب الثانية والثالثة والرابعة على التوالي.

ثانياً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري المتمثلة بـ (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) وبطاقة الأداء المتوازن المتمثلة بـ (المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية و محور التعلم والنمو).

جدول (٩) علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن				المتغير المعتمد
				المتغير المستقل
محور التعلم والنمو	محور العمليات الداخلية	محور الزبائن	المحور المالي	رأس المال الفكري
.395(**)	.389(**)	.336(*)	.438(**)	رأس المال البشري
.532(**)	.575(**)	.388(**)	.515(**)	رأس المال الهيكلي
.750(**)	.610(**)	.540(**)	.588(**)	رأس المال ألزبائني

*توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01

* توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05

من خلال جدول (٩) العلاقة الارتباطية بين متغيرات رأس المال الفكري ومحاور بطاقة الأداء المتوازن نلاحظ وجود علاقات طردية ذات دلالة معنوية بين جميع المتغيرات الواردة في البحث وكانت أقوى العلاقات بين رأس المال ألزبائني ومحور التعلم والنمو عند مستوى معنوي (0.01) بلغ (0.750) تدل على وجود علاقة قوية طردية بين المتغيرين . وحصل المتغيرين رأس المال البشري ومحور الزبائن على اقل علاقة ارتباط كان (0.336) عند مستوى معنوي (0.05) تدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

الفرضية الرئيسة الرابعة : يوجد تأثير معنوي بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ورأس المال ألزبائني) وبطاقة الأداء المتوازن (المحور المالي ، محور الزبائن ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو).

١- تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار والاستعانة بتحليل (ANOVA) لقياس تأثير المتغير المستقل رأس المال الفكري على المتغير المعتمد المحور المالي وحساب معنوية النموذج :

جدول (١٠) ANOVA لقياس تأثير رأس المال الفكري على المحور المالي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000	9.934	40.639	3	121.918	Regression
		4.091	41	167.726	Residual
			44	289.644	Total

من خلال جدول (١٠) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) على المتغير المعتمد (المحور المالي) كانت (F) المحسوبة معنوية بدلالاتها الإحصائية وهذا يعني ان النموذج ذات دلالة إحصائية معنوية

جدول (١١) ANOVA لقياس تأثير رأس المال الفكري على محور الزبائن

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.001	6.423	31.367	3	94.100	Regression
		4.883	41	200.212	Residual
			44	294.311	Total

٢-نلاحظ جدول (١١) لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) على المتغير المعتمد (محور الزبائن) كانت (F) المحسوبة معنوية بدلالاتها الإحصائية وهذا يعني ان النموذج ذات دلالة إحصائية معنوية .

جدول (١٢) ANOVA لقياس تأثير رأس المال الفكري على محور العمليات الداخلية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000	11.983	28.841	3	86.523	Regression
		2.407	41	98.677	Residual
			44	185.200	Total

٣- لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) على المتغير المعتمد (محور العمليات الداخلية) نلاحظ من جدول (١٢) إن (F) المحسوبة معنوية بدلالاتها الإحصائية وهذا يعني إن النموذج ذات دلالة إحصائية معنوية

جدول (١٣) ANOVA لقياس تأثير رأس المال الفكري على محور التعلم والنمو

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.000	20.034	41.991	3	125.974	Regression
		2.096	41	85.938	Residual
			44	211.911	Total

٤- لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (رأس المال الفكري) على المتغير المعتمد (محور التعلم والنمو) نستوضح من جدول (١٣) إن (F) المحسوبة معنوية بدلالاتها الإحصائية وهذا يعني إن النموذج ذات دلالة إحصائية معنوية

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

١- تباينت استجابة عينة البحث لمحوري رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن على الرغم من أن الاتجاه العام كان ايجابياً في المعمل.

٢- تتلائم عمليات المعمل مع متغيرات رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن وهذا يعني ارتفاع درجة الوعي والفهم لدى العاملين لتطبيق هذه المتغيرات في المعمل.

٣- بالنسبة لمحور رأس المال الفكري جاء محور رأس المال الزبائني بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية ثم تلتها المحاور الأخرى متسلسلة بالأهمية (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي) لتحل المرتبة الثانية والثالثة على التوالي.

٤- اما بالنسبة لمحور بطاقة الاداء المتوازن حصد المحور المالي بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية ثم جاءت المحاور الأخرى متسلسلة بالأهمية (الزبائن، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) لتحل المراتب الثانية والثالثة والرابعة على التوالي.

٥- كان لأبعاد رأس المال الفكري مع محاور بطاقة الاداء المتوازن في معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف ترابطات دالة إحصائية ذات علاقات طردية ومعنوية بين جميع المتغيرات.

٦- كان أكثرها وضوحاً علاقتي (رأس المال الزبائني - محور التعلم والنمو) وحصد المتغيرين (رأس المال البشري - محور الزبائن) على أقل علاقة ارتباط.

٧- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد رأس المال الفكري تأثير معنوي في محاور بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة المبحوثة.

ثانياً : التوصيات

١-حث إدارة معمل الألبسة الرجالية في النجف الاشرف التركيز على دور الإدارة العليا في إنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن BSC من خلال توفير الأساليب العلمية والعملية التي من شأنه أن يدعم نظام مراقبة الأداء الداخلي في المعمل.

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

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

٤-إن اهتمام الإدارة العليا في المعمل على المحور المالي جعلها لا تركز بما ينبغي على المحاور الأخرى لذا يجب التركيز على محور الزبائن لقياس الأداء هو تأسيس يؤدي إلى نتائج عالية في إنجاز العمليات التي تلبي حاجات الزبون ورغباته.

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

المصادر المعتمدة :

أولاً: المصادر العربية :

١-أبو راضي ، فتحي عبد العزيز، (الأساليب الكمية)، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ١٩٨٣.

٢-جاد الرب ، سيد محمد ، (الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال) كلية التجارة الإسماعيلية / جامعة قناة السويس ، دار الكتب المصرية ٢٠١٠.

٣-الجلبي ، سوسن شاكر مجيد ،(أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية) ديبونو للطباعة والنشر، عمان، الأردن ، ط١، ٢٠٠٧.

٤-المعاني ، احمد إسماعيل ، وآخرون (قضايا إدارية معاصرة) دار وائل للنشر والتوزيع ، ط١، عمان ،الأردن ، ٢٠١١.

٥-نجم ، عبود نجم ، (إدارة اللاملموسيات) ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، ٢٠١٠.

٦- يوسف ،محمد محمود ،(منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية) ، القاهرة ،جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٥.

ثانياً:- المصادر الأجنبية :

أ – الكتب

1. Atkinson, Helen(2006), “Strategy Implementation a role for the Balanced Scorecard” © Emerald Group Publishing Limited, Vol. 44, No. 10.
2. Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., and Young, M. S., (1997), "Management Accounting", 2nd ed, Prentice-Hall.
3. Burke, J., (1997); Ringing up IC, Forbes ASAP., April.
4. David, Fred R (2005), "Strategic Management Concepts and Cases",10th ed, Prentice – Hall
5. Edvinsson & Malone, (1997), Intellectual Capital: Realizing Your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower, New York: Harper Business.
6. Hamel, Gary and Heene, Airne (1994), Competence Based Competition (USA: John Wiley and Sons, Inc.).
7. Hoque, Zahiral,(2003), “Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach.
8. Jeffers, M, (1997); Here come the consultants, Forbes a Sap, April.
9. Mertins, et,al,(2001); Knowledge management bost practices in Europe.
10. Schermerhorn, John, R. (2002). Management (New York: John Wiley and Sons Inc.)
11. Stewart, T.A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizational London; Nicholas Brealy publishing.
12. ————. (1999). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizational (New York: Doubleday – Currency).

ب- الشبكة المعلوماتية

<http://www.stroudwater.biz> - 1

http://www.ibtesama.com/vb/showthread-t_10031.html -2

