

تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة المضافة لقياس  
كفاءة رأس المال الفكري بهدف تحقيق التميز في صناعة الخدمات  
المالية دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي  
قيس راشد محمد صلاح

المخلص:

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة في قياس كفاءة رأس المال الفكري بهدف تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية، وذلك من خلال تناول الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة ومن ثم تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة ودورها في تحقيق القياس الموضوعي لرأس المال الفكري من ناحية ومن ناحية أخرى تحليل العلاقة بين كفاءة رأس المال الفكري وتحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية، ولقد اعتمد الباحث في التأصيل النظري على ما ورد في أدبيات الفكر المحاسبي من بحوث ودوريات علمية ودراسات عربية وأجنبية، كما قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء لجمع بيانات الدراسة تم توجيهها الى الموظفين في القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية.



## Abstract

The study main objective is to study and analysis the relationship between Balanced Scorecard and Economic Value Added, to measure the intellectual capital efficiency in order to achieve excellence of financial services industry by addressing the study's conceptual framework variables, then analyzing the relationship between Balanced Scorecard and Economic Value Added, and its role to achieve the objective measurement of intellectual capital, and analyzing the relationship between intellectual capital efficiency and achieving financial services industry's excellence.



## أولاً: الإطار العام للدراسة أولاً: المشكلة:

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير في بداية الألفية الثالثة برأس المال الفكري الذي يعد من الأصول غير الملموسة أو مجموع المعرفة الموجودة في المنشأة، والقدرة على توليدها مستقبلاً، وذلك نظراً للتطور والتقدم التكنولوجي الذي يتسم به عالمنا المعاصر وتحول الاقتصاد إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة حيث أصبحت المعرفة واحدة من أهم الركائز التي تهتم بها منشآت الأعمال لمسايرة متطلبات الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة والإعتماد بصفة أساسية على المعلومات والتقنيات الحديثة والابتكارات بحيث اتجه تركيز منشآت الأعمال إلى المعرفة والقدرات البشرية التي تتوفر لديها أكثر من تركيزها على ما تملكه من أصول مادية (الجندي، ٢٠١١، ص: ٧٧).

لذلك كان من النتائج المترتبة على نمو رأس المال الفكري لدى منشآت الأعمال في البلدان الرأسمالية المتقدمة أن تنامت الفجوة بين القيمة السوقية للمنشأة الواحدة من جهة، وبين قيمة جميع موجوداتها المادية الملموسة من جهة أخرى، وذلك على مدى العقدين الماضيين، بالإضافة إلى أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي على القيمة السوقية والأداء المالي، ومؤشراً للأداء المالي المستقبلي، إضافةً إلى ذلك وجد الباحثون أن المستثمرين قد يضعون قيم مختلفة في ثلاثة من مكونات كفاءة خلق القيمة "رأس المال المادي، رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية"، إلى ذلك تبرز أهمية رأس المال الفكري في خلق قيمة للمنشأة ويبيني فوائد مستمرة للمنشآت في ظل ظاهرة اقتصاد المعرفة (Chen et al.,2005, p: 159).

ونظراً للقصور في المقاييس التقليدية وعدم قدرتها على توفير مقاييس تمكن من تقييم الأداء الداخلي والخارجي في الأجلين القصير والطويل مما استلزم الأمر وضع نظم متكاملة لقياس وتقييم الأداء منها بطاقة الأداء المتوازن (BSC)



والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) كأحد المداخل البديلة المعاصرة للتغلب على الانتقادات الموجهة إلى المقاييس التقليدية (عيفي، ٢٠١٤، ص: ٣).

ومما سبق تتمثل المشكلة الرئيسية في دراسة وتحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة في قياس كفاءة رأس المال الفكري بهدف تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية، وذلك نظراً لوجود حاجة ماسة وملحة لقياس رأس المال الفكري من خلال مقاييس فعالة وموضوعية في ظل تعدد المقاييس المستخدمة في قياس رأس المال الفكري من وجهة نظر الباحث.

وعليه يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤلات البحثية التالية:

- ١- ما هو الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، بطاقة الأداء المتوازن، القيمة الاقتصادية المضافة؟
- ٢- ماهي طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة؟
- ٣- هل الجمع بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة يسهم في قياس رأس المال الفكري؟
- ٤- ما مدى إسهام بطاقة الأداء المتوازن في قياس رأس المال الفكري؟
- ٥- ما مدى إسهام القيمة الاقتصادية المضافة في قياس رأس المال الفكري؟
- ٦- ماهي المقاييس المشتركة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة لقياس رأس المال الفكري؟
- ٧- هل كفاءة رأس المال الفكري تسهم في تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية؟

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في دراسة وتحليل العلاقة بين أسلوب بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) في قياس كفاءة رأس المال الفكري بهدف تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية



بالتطبيق على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية من خلال دراسة ميدانية،  
**والذي يمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية التالية:**

- ١- تحليل الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة للوقوف على طبيعة بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA)، وفعاليتها في قياس رأس المال الفكري.
- ٢- دراسة وتحليل الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن، القيمة الاقتصادية المضافة، رأس المال الفكري.
- ٣- دراسة وتحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC)، والقيمة الاقتصادية المضافة (EVA) لقياس رأس المال الفكري وانعكاس ذلك على التميز في صناعة الخدمات المالية.
- ٤- التوصل إلى المقاييس المشتركة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة لقياس رأس المال الفكري.
- ٥- دراسة وتحليل مدى إسهام كفاءة رأس المال الفكري في تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية.

#### ثالثاً: فروض الدراسة:

- توصل الباحث إلى بناء وصياغة مجموعة من الفروض التي تخدم أهداف هذه الدراسة، وتسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:
- الفرض الأول:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة.
- الفرض الثاني:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة وبين قياس رأس المال الفكري.
- **الفرض الفرعي الأول:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن وقياس رأس المال الفكري.



- **الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيمة الاقتصادية المضافة وقياس رأس المال الفكري.
- الفرض الثالث:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وتحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية.

### ثانياً: دور (BSC) و (EVA) في قياس رأس المال الفكري وتحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية

نظراً لأهمية دور بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة في قياس رأس المال الفكري يسعى هذا القسم إلى تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة بهدف قياس رأس المال الفكري وتحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية. وفي ضوء ذلك تم تقسيمه إلى المباحث التالية: المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة

المبحث الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة في قياس رأس المال الفكري  
المبحث الثالث: دور كفاءة رأس المال الفكري في تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية

### المبحث الأول: طبيعة العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة

أولاً: التدعيم والتعزيز المتبادل بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة:

تأتي القوة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الموازنة بين كل من المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، حيث أن استراتيجية المنشأة يتم عرضها من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن، في حين يمثل نموذج القيمة الاقتصادية



المضافة العلاقة بين السبب والنتيجة كما في نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يربط كل المؤشرات في نهاية المطاف بتحقيق قيمة للمستثمرين، حيث أن المقاييس غير المالية مثل: درجة رضا العملاء، واكتساب عملاء جدد، ومعدل دوران العامل، والمنتجات الجديدة، ومطابقة المنتجات للمواصفات، تضمنها نموذج بطاقة الأداء المتوازن وهذه المقاييس تعتبر موجّهات للأداء المالي الاستراتيجي للمنشأة وفي هذا السياق فقد أشار (Ampuer, 2005,p:48) للآتي:

- إن كل من نموذج بطاقة القياس المتوازن، والقيمة الاقتصادية المضافة يشكلان مدخلان لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمنشآت.
- يؤثر نموذج القيمة الاقتصادية المضافة تأثيراً إيجابياً نحو تحفيز المنشأة على إيجاد وتحقيق قيمة للمستثمرين.
- في المقابل يلاحظ أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يأخذ المنشأة نحو التركيز على المقاييس المالية والتي تمثل مؤشرات السبب Leading Indicators للنجاح المستقبلي.
- كلاً من نموذج بطاقة الأداء المتوازن ونموذج القيمة الاقتصادية المضافة يكملان بعضهما البعض ويعطيان العديد من الفوائد في حالة التكامل بينهما.
- وقد أشار (Lawrie, 2001, p:7) في سياق تكامل نموذج بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة إلى الآتي:
  - تتشابه مكونات نموذج القيمة الاقتصادية المضافة إلى حد كبير بالأهداف في البعد المالي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.
  - أن الدقة في حساب نموذج القيمة الاقتصادية المضافة من الممكن أن يؤدي إلى زيادة المصادقية في عملية اختيار الأهداف المالية في نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
  - أبعاد نموذج بطاقة الأداء المتوازن تقوي إدارة المنشأة نحو توضيح الفرضيات الإدارية المتعلقة والمؤثرة بشكل مباشر بموجهات نموذج القيمة الاقتصادية المضافة.



• من خلال الموائمة بين الأهداف والغايات المحددة فإن صلاحية الفرضيات الإدارية يمكن اختيارها بدلاً من انتظار النتائج النهائية لحساب القيمة الاقتصادية المضافة.

وفي ذات السياق أشار (Veronika, Lilia, 2014, p:1-7) أن بطاقة الأداء المتوازن لا تركز فقط على المؤشرات المالية والأداء المالي للمنشآت على الرغم من أن المؤشرات المالية معظم مهامها تقييم النتائج الاقتصادية لجميع الإجراءات التي يتم تنفيذها بالإضافة لكونها وسيلة تركز على مفهوم الإدارة الاستراتيجية لجميع المشاريع بحيث تقوم بمعالجة ونقل رؤية المنشأة إلى أهداف محددة وإلى مجموعة مؤشرات الأداء المالية وغير المالية من خلال أربع جهات نظر أساسية – المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، كما تحاول إزالة الفوارق وعدم كفاية أهداف المنشأة، وتعريف الاستراتيجيات، وتعمل على مساعدة كيانات الأعمال للحفاظ على الفعالية، والنجاح والأداء الاقتصادي، وبالتالي القدرة التنافسية على المدى الطويل، وتتطلب بطاقة الأداء المتوازن تحديد الآتي:

- الأهداف الإستراتيجية، أي ما تريده استراتيجية المنشأة من إنجازه ضمن مفهوم معين.

- المؤشرات التي تحدد كيفية قياس إنجاز الأهداف الاستراتيجية.

- مؤشرات القيم الفردية المستهدفة التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها.

- الأنشطة التي يتعين القيام بها لتحقيق الهدف المحدد.

وفي سياق التعزيز والتدعيم المتبادل بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، فقد أكد (عفيفي، ٢٠١٤، ص: ١٠٠) أنه لا بد أن يتم التكامل بينهما لتلافي الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية، فقد وضح التكامل بين مقياس القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن، حيث أكد Kaplan على أن المقياس المالي الذي يدعم وينمي بطاقة الأداء المتوازن هو مقياس القيمة الاقتصادية المضافة باعتبارها المقياس الوحيد الذي يوازن بين رغبات الملاك والعملاء والمستهلكين، وأن تأييد Kaplan لمقياس القيمة





الاقتصادية المضافة يأتي من تأثيرها الإيجابي على المنشآت التي طبقتها وأن هذا التأثير الإيجابي لا يأتي من مجرد التطبيق بل بوجود استراتيجية متكاملة متعلقة بتطبيقها.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث القول أن نموذج القيمة الاقتصادية المضافة يدعم ويعزز بطاقة الأداء المتوازن في المجالات التالية:

1. يعتبر نموذج القيمة الاقتصادية المضافة المقياس الرئيسي في البعد المالي في نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
2. تؤدي الدقة في احتساب القيمة الاقتصادية المضافة إلى تعزيز المصادقية في عملية اختيار الأهداف المالية في بطاقة الأداء المتوازن.
3. تعمل القيمة الاقتصادية المضافة على تقويم الأداء التشغيلي الداخلي الذي يعتبر محور أساسي من محاور بطاقة الأداء المتوازن.
4. مدخل القيمة الاقتصادية المضافة يساعد بطاقة الأداء المتوازن في التقليل من المقاييس التي تستخدم للتعبير عن أهداف المنشأة.

في حين بطاقة الأداء المتوازن تدعم وتعزز نموذج القيمة الاقتصادية المضافة في المجالات التالية:

1. تأتي موجهات الأداء الاستراتيجية للقيمة الاقتصادية المضافة من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
2. يعتبر رضا العملاء أحد مؤشرات محور العملاء، سبباً يؤدي إلى ارتفاع المبيعات، وهو ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع القيمة الاقتصادية المضافة.
3. تعزز خاصية السببية في بطاقة الأداء المتوازن القصور في القيمة الاقتصادية المضافة كونها تهتم بالنتائج فقط ولا تهتم بالأسباب.
4. تعزيز بطاقة الأداء المتوازن القصور الذي يواجهه نموذج القيمة الاقتصادية المضافة في المدى طويل الأجل.



وفي ضوء ما سبق يستنتج الباحث أن العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة هي علاقة تكاملية، حيث تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة جزء من بطاقة الأداء المتوازن، وأن تدعيم وتعزيز كلاً منهما للآخر يعتبر تعزيزاً جوهرياً من شأنه أن يجعل هذين المقياسين أكثر موضوعية إذا ما تم استخدامهما مع بعض في قياس رأس المال الفكري.

### ثانياً: أثر مزايا القيمة الاقتصادية المضافة على محاور بطاقة الأداء المتوازن:

في سبيل الاستفادة من المميزات التي تحققها كلاً من بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة للمنشآت لخلق تكامل بين النموذجين لقياس رأس المال الفكري بشكل موضوعي، وذلك إذا ما أخذ في الاعتبار القصور الذي يواجه كلا الأسلوبين والذي يمكن التغلب عليه من خلال التكامل بين النموذجين، ولهذا الغرض سوف يقوم الباحث ببيان أثر مزايا القيمة الاقتصادية المضافة علي محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث يمكن إظهار أوجه التوافق بين مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وما يركز عليه مدخل القيمة الاقتصادية المضافة من خلال الربط بينهما من عدة زوايا أهمها:

م	أوجه التوافق	القيمة الاقتصادية المضافة	بطاقة الأداء المتوازن
١	الهدف	إضافة قيمة للمنشأة، فقد طوّرت القيمة الاقتصادية المضافة، لزيادة وتعظيم ثروات المساهمين والملاك	توجيه المنشأة على المسار الصحيح لتحقيق الأهداف والتي تشتمل عادة على إضافة قيمة للمنشأة
٢	نظام الحوافز	تمثل نظاماً للتحفيز بالنسبة للمديرين من خلال قدراتهم ومواهبهم عن طريق بنك الحوافز.	يتم تنفيذ حزمة من الحوافز لضمان رضا العاملين وحفزهم على زيادة الإنتاج وهو



متمثل في محور النمو والتعلم			
تعتبر عمليات التشغيل الداخلي محور أساسى من محاور بطاقة الأداء المتوازن.	تهتم بتقويم الأداء التشغيلى من خلال استخدام الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل فى حساب القيمة الاقتصادية المضافة.	الأداء التشغيلي	٣
منظور العملاء هو محور رئيسى من محاور بطاقة الأداء المتوازن ومن مؤشرات رضاه العملاء وزيادة النصيب السوقى.	يؤدى التحسين فى رضاء العملاء والنصيب السوقى للمنشأة إلى تحسين القيمة الاقتصادية المضافة.	رضاء العملاء	٤
العلاقات السببية لبطاقة الأداء المتوازن توضح كيفية خلق القيمة للمنشأة وترسم العلاقات بين محركات الأداء.	تعتبر عملية خلق القيمة هى المعيار الأساسى لتطبيق القيمة الاقتصادية المضافة على مستوى المنشأة	خلق القيمة	٥

ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة:

وسوف يتناول الباحث أوجه الاتفاق والتشابه بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة على النحو التالي:



١- أوجه الإتفاق بين بطاقة الأداء المتوازن، والقيمة الاقتصادية المضافة:

م	أوجه الإتفاق	القيمة الاقتصادية المضافة	بطاقة الأداء المتوازن
١	من حيث الموازنة بين المصالح المختلفة	المقياس الوحيد الذي يوازن بين مصالح ثلاثة أطراف: ❖ الملاك : من خلال زيادة وتعظيم الثروة. ❖ العملاء : من خلال جودة المنتجات. ❖ العمالة : من خلال زيادة الحوافز والمكافآت.	تسعى إلى تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة ذات الصلة بالمنشأة مثل: (الملاك، العملاء، العاملين، الموردين، الإدارة والمجتمع)، وكذلك التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية.
٢	من حيث التكامل	تدعم EVA محركات القيمة الداخلية، وهو ما لا يتوافر في مقاييس الأداء المالي الحالي وهو الربح.	المقياس المالي، الذي يدعم ويبنى قياسات الجوانب الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن هو نموذج القيمة الاقتصادية

٢- أوجه الاختلاف بين بطاقة الأداء المتوازن، والقيمة الاقتصادية المضافة:

م	أوجه الإختلاف	القيمة الاقتصادية المضافة	بطاقة الأداء المتوازن
١	من حيث الهدف	الهدف الرئيسي من هذا الأسلوب هو قياس مدى إضافة قيمة للمنشأة، من خلال تحويل الربح المحاسبي إلى ربح اقتصادي، وبالتالي تعظيم	الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنشأة، والهدف من إضافة قيمة لأهداف المنشأة يشمل عدة عوامل: السبب والنتيجة، العلاقة بين المؤشرات،



المؤشرات التابعة بشأن النتائج المالية	ثروة الملاك		
يقوم بتقييم وقياس أداء المنشآت من خلال وجهات النظر المالية وغير المالية.	قياس أداء المنشآت من خلال وجهة النظر المالية فقط.	من حيث القياس	٢
تتعلق بإدارة سلوك الإدارة الاستراتيجية كأداة لدعم الإداريين التشغيلية والاستراتيجية، ولكنها تفتقر إلى التركيز على جانب واحد هو المساءلة، لأن الهدف الاستراتيجي الذي تسعى إليه بطاقة الأداء المتوازن لتحقيقه ربما يكون أي هدف	تتعلق الأهمية بأداء المنشأة لأنها توفر معلومات أكثر فائدة حول قيمة العمليات للفترات السابقة لكونها تمثل قياس لتحقيق القيمة المضافة لحملة الأسهم وتوجيه مصلحة العاملين مع مصالح حملة الأسهم.	من حيث الأهمية	٣

### المبحث الثاني: استخدام بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة في قياس رأس المال الفكري

#### أولاً: بطاقة الأداء المتوازن كمقياس لرأس المال الفكري:

تكاد تتطابق مكونات رأس المال الفكري مع منظورات بطاقة الأداء المتوازن باستثناء المنظور المالي، فرأس المال البشري يقابل منظور التعلم والنمو، كما أن رأس المال الهيكلي بشقيه رأس مال الابتكار، ورأس مال العمليات يقابل منظور العمليات الداخلية، كما أن رأس مال العلاقات ومن أهمها العلاقات مع العملاء يقابل منظور العملاء، ويتمثل الناتج من الاستثمار بالقدر المرغوب من مكونات رأس المال الفكري في ضوء الإحتياجات الإستراتيجية



للمنشأة والتكامل فيما بينهما، في تدعيم الميزة التنافسية للمنشأة، والتي تنعكس في تحسين مؤشرات الأداء بالمنظور المالي (عبداللطيف، ٢٠١٤، ص ٧٦). وما يؤكد ملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وقياس رأس المال الفكري يستعرضه الباحث على النحو التالي:

#### ١- المؤشرات الأساسية التي يتطلبها صياغة المقياس المتوازن للأداء:

حيث أن رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن يعتمدا على تكامل المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية لقياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية الفرعية اللازمة لتنفيذ إستراتيجية تنظيم الأعمال (زغلول، ٢٠١٠، ص ١٦). وأهم تلك المؤشرات هي:

#### أ. مؤشرات الأداء التابعة ومؤشرات الأداء القائدة:

تهتم عادةً المؤشرات التابعة بقياس الأداء السابق أو التاريخي مثل رضا العميل، ورغم أن هذه المؤشرات عادةً ما تكون موضوعية ويمكن الحصول على البيانات المتعلقة بها بسهولة، إلا أن هذه المؤشرات لا تملك بمفردها قدرة تنبؤية. أما المؤشرات القائدة فهي محركات الأداء التي تقود إلى تحقيق المؤشرات التابعة، وتستخدم عادةً لقياس أداء العمليات والأنشطة (Niven,2002).

#### ب. مؤشرات الأداء الأساسية (الجوهرية):

هي المؤشرات التي تحرك أو تقود المنشأة نحو تحقيق أهدافها، وتساعد كذلك مؤشرات الأداء الأساسية أو مؤشرات النجاح الأساسية للمنشأة في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها، وبمجرد أن تحدد وتحلل المنشأة أهدافها، فإنها تحتاج إلى طريقة لقياس مدى تقدمها نحو الأهداف، ولهذا تعتبر مؤشرات الأداء الأساسية وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه تحقيق أهداف المنشأة (مازن، ٢٠٠٥، ص ٣٧٩).



### ج. المقاييس الشخصية أو المقاييس الموضوعية:

إن معيار التفرقة بين المقاييس أو المؤشرات الموضوعية وبين المقاييس أو المؤشرات غير الموضوعية ( الشخصية / الوصفية ) لا يتمثل في كون أي منهما مبني على الحقائق، فكل من المقاييس أو المؤشرات الموضوعية والشخصية يجب أن يُبنى على الحقائق، ولا يجب أن يُبنى أيٌّ منهما على المشاعر الشخصية. واختصاراً يمكن القول أن هناك فرق بين المقاييس أو المؤشرات الشخصية وبين المقاييس والمؤشرات المتحيزة، فالأخيرة هي التي تبنى على المشاعر أو العواطف الشخصية. أما المقاييس أو المؤشرات الموضوعية هي تلك المؤشرات التي تتصف بثلاث خصائص : القابلية للتحقق Verifiability، عدم التحيز أو الحياد Neutrality ، وأخيراً أمانة العرض أو التمثيل Representational Faithfulness (ضوء، ٢٠٠٤، ص ٢٥٨).

### ٢- نماذج تقييم أداء رأس المال الفكري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

قدمت (الجندي، ٢٠١١، ص ٩٢) نموذجاً مقترحاً لتقييم أداء رأس المال الفكري باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ويتكون من أربعة أبعاد أساسية لتقييم الأداء، لكل بعد من هذه الأبعاد أهداف، ويعبر عن كل هدف مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على أداء رأس المال الفكري ومدى تحقيقه لهذا الهدف. وفي ضوء العلاقات السببية بين أبعاد التقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري، وقد بدأ النموذج المقترح ببعد النمو والتعلم، ثم بعد العمليات الداخلية، ثم بعد العملاء، وأخيراً مردود هذه الأبعاد الثلاثة والذي يتمثل بالبعد المالي وذلك كما يلي:

#### أ. بعد التعلم والنمو:

يقيم هذا البعد أداء كل من رأس مال العمليات ورأس مال الابتكار، حيث يهدف إلى زيادة قدرات العاملين وإنتاجيتهم والتوسع في استخدام التقنيات



الحديثة، ومن ثم تحقيق الريادة التكنولوجية للمنشأة. وبذلك يتجه بعد التعلم والنمو إلى تقييم أداء مكونين من مكونات رأس المال الفكري.

#### ب. بعد العمليات الداخلية:

يتجه هذا البعد لتقييم أداء رأس المال البشري، حيث يهدف إلى تحسين إستغلال الموارد المتاحة بالمنشأة، وتطوير المنتجات المقدمة مع ارتفاع مستوى الجودة. ومن أجل الحكم على مدى تحقيق هذه الأهداف،

#### ج. بعد العملاء:

يسعى هذا البعد إلى تقييم أداء رأس مال العملاء، حيث يهدف إلى تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم، هذا بالإضافة إلى جذب عملاء جدد وزيادة الأرباح نتيجة لذلك. ويمكن أن تعبر المؤشرات التالية عن مدى تحقيق هذه الأهداف.

#### د. البعد المالي:

يعبر هذا البعد عن نتائج الأبعاد الثلاثة السابقة لتقييم أداء مكونات رأس المال الفكري. ويهدف بصفة أساسية إلى زيادة الأرباح من عام لآخر وزيادة حصة المنشأة في السوق وفقاً لما هو مستهدف.

### ٣- الخرائط الاستراتيجية كمقياس لرأس المال الفكري:

توفر بطاقة الأداء المتوازن أداة القياس الوصفي لرأس المال الفكري ممثلة في الخرائط الاستراتيجية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى توفر أداة القياس الكمي لرأس المال الفكري ممثلة في مؤشرات الأداء الأساسية على النحو التالي (منصوري، ٢٠١٣، ص ٧٩٤):

#### أ. القياس الوصفي من خلال الخرائط الاستراتيجية:

يعد تحديد علاقة السبب والنتيجة هي الأداة الأساسية للقياس الوصفي لدمج رأس المال الفكري في عملية القياس، وتعتبر خريطة الاستراتيجية تمثيل تصوري وصفي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات استراتيجية منشآت الأعمال، وتهدف خرائط الاستراتيجية إلى تحويل الموارد التنظيمية غير





الملموسة إلى نتائج ملموسة وإلى فهم كيفية قيادة رأس المال الفكري لتحقيق قيمة مستدامة لمنشآت الأعمال.

### ب. القياس الكمي من خلال مؤشرات الأداء الأساسية:

ويركز على القياس الكمي للأصول الفكرية إنطلاقاً من مؤشرات الأداء، حيث أن استخدام مؤشرات الأداء الأساسية هي ترجمة كمية للتصورات الافتراضية الوصفية المستمدة من خريطة الإستراتيجية، ويوفر مسار القياس الكمي من خلال مؤشرات الأداء الأساسية معلومات تدعم إدارة الأداء الإستراتيجي في المدى الزمني طويل الأجل، عن طريق معرفة مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

### ثانياً: القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس لرأس المال الفكري:

سيتناول الباحث في هذا الجزء، القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس لرأس المال الفكري من زاويتين هما: مقياس القيمة الاقتصادية المضافة لقياس رأس المال الفكري، وقياس كفاءة رأس المال الفكري من خلال القيمة المضافة، وذلك على النحو التالي:

#### ١- مقياس القيمة الاقتصادية المضافة لقياس رأس المال الفكري:

بالإستناد إلى مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة في قياس رأس المال الفكري فإنه يمكن إجراء التعديلات المحاسبية التي تتسق مع مفهوم رأس المال الفكري بغرض قياسه (الخولي، ٢٠٠٠، ص ١٢٣-١٣٥) (البغدادي، ٢٠١٤، ص ٤١) (كيوان، ٢٠١٠، ص ٩٨-١٠١) وذلك على النحو التالي:

#### أ. حساب متوسط القيمة الاقتصادية المضافة:

حيث يجب أن يتم إيجاد القيمة الاقتصادية المضافة EVA ومن ثم قياس رأس المال الفكري خلال سلسلة زمنية محددة، سعياً للتغلب على الانتقاد الموجه إلى هذا المقياس ويتم حساب هذه القيمة وفقاً للخطوات التالية:



- ١- تحديد متوسط دخل التشغيل العادي بعد الضرائب
- ٢- إيجاد متوسط دخل التشغيل العادي المعدل
- ٣- حساب تكلفة رأس المال المستثمر للمنشأة (WACC)
- ٤- تحديد القيمة الاقتصادية المضافة EVA للمنشأة

### **ب. حساب متوسط قيمة الدخل المتبقي RT للمنشأة:**

لعل تلك الخطوة يتم القيام بها لعلاج الانتقاد الموجه إلى كل من القيمة الاقتصادية المضافة EVA ومقياس الدخل المتبقي RI لكونهما لا يأخذان في الاعتبار الاختلاف بين حجم رأس المال المستثمر للمنشآت، ويتم الحصول على تلك القيمة من خلال الخطوات التالية:

١. تحديد متوسط قيمة صافي دخل المنشأة العادي بعد الضرائب:
٢. تكلفة رأس المال المملوك (حقوق الملكية) للمنشأة وفقاً لمعدل التكلفة السائد
٣. إيجاد متوسط قيمة الدخل المتبقي RI للمنشأة:

### **ج. تحديد متوسط القيمة الاقتصادية المضافة EVA الزائدة التي تحققها**

#### **المنشأة:**

وتتحدد تلك القيمة بمقدار الفرق بين متوسط القيمة الاقتصادية المضافة EVA للمنشأة ومتوسط قيمة الدخل المتبقي RI للمنشأة وفقاً لمعدل الصناعة.

### **د. تحديد متوسط القيمة الاقتصادية المضافة EVA الزائدة المرتبطة**

#### **بالتغير في المستوى العام والخاص للأسعار:**

حيث يتم معالجة آثار التغير في المستوى العام والخاص للأسعار من خلال الأرقام القياسية العامة والخاصة، ويعتبر الرقم القياسي لأسعار المستهلك The Consumer Price Index الرقم الأكثر استخداماً على المستوى العالمي.



**هـ. تحديد متوسط القيمة الاقتصادية المضافة EVA الزائدة التي تحققت نتيجة تشغيل رأس المال الفكري:**

ويتم ذلك من خلال طرح مجموع متوسط القيمة الاقتصادية المضافة EVA الزائدة المتعلقة بالتغير في المستوى الخاص والعام للأسعار من متوسط القيمة الاقتصادية المضافة EVA الزائدة التي حققتها المنشأة.

**و. تحديد القيمة الإجمالية لرأس المال الفكري:**

ويتم تحديد القيمة الإجمالية لرأس المال الفكري بقسمة متوسط القيمة الاقتصادية المضافة EVA التي تحققت نتيجة تشغيل رأس المال الفكري على معدل خصم رأس المال الفكري وفقاً للمعادلة التالية:

**متوسط القيمة المضافة التي تحققت نتيجة تشغيل رأس المال الفكري**

**معدل خصم رأس المال الفكري**

٢- قياس كفاءة مكونات رأس المال الفكري (عبدالمتعال، ٢٠١٣، ص ٥٤٩) (القليطي، ٢٠١٣، ص ٢١٤-٢١٦) (الصاوي، ٢٠١٣، ص ١٤٧):  
أ. كفاءة رأس المال البشري (HCE):

يقصد بكفاءة رأس المال البشري المهارات، الخبرة، الإنتاجية، والمعرفة ومدى ملائمة العاملين لوظائفهم. وطبقاً لهذا النموذج يتم قياس رأس المال البشري HC بإجمالي الأجور والمرتبات التي تتحملها المنشأة، ويتم القياس الكمي لذلك بالمعادلة التالية:

$$HCE = VA / HC$$

حيث أن: HCE : كفاءة رأس المال البشري، VA : القيمة المضافة الإجمالية،  
HC : رأس المال البشري مقاس بالأجور والمرتبات.



**ب. كفاءة رأس المال الهيكلي (SCE):**

يتضمن رأس المال الهيكلي بعض بنود رأس المال الفكري مثل الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، براءات الاختراع والعلامة التجارية. وطبقاً لنموذج القيمة المضافة يتم قياس رأس المال الهيكلي بالفرق بين القيمة المضافة الإجمالية ورأس المال البشري بالمعادلة التالية:

$$SC = VA - HC$$

حيث أن : SC : رأس المال الهيكلي، VA : القيمة المضافة الإجمالية، HC : رأس المال البشري مقاساً بالأجور والمرتببات.

**ج. كفاءة رأس المال المادي (SEE):**

تعبر كفاءة رأس المال المادي عن الجزء غير المفسر من القيمة المضافة بواسطة رأس المال البشري والهيكلية، ويقاس رأس المال المادي بإجمالي الأصول مطروح منها الأصول غير الملموسة، ويتم قياس كفاءة رأس المال المادي بالمعادلة التالية:

$$CEE = VA / CE$$

حيث أن: CEE : كفاءة رأس المال المادي، VA : القيمة المضافة الإجمالية  
CE : رأس المال المادي مقاس بإجمالي الأصول مطروح منها الأصول غير الملموسة

**د. كفاءة رأس المال الفكري (ICE):**

ويحسب عن طريق جمع كل من كفاءة رأس المال البشري وكفاءة رأس المال الهيكلي على أساس المعادلة التالية:

$$ICE = HCE + SCE$$

حيث أن: ICE : كفاءة رأس المال الفكري، HCE : كفاءة رأس المال البشري، SCE : كفاءة رأس المال الهيكلي.



وأخيراً يمكن حساب معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري عن طريق جمع كل من كفاءة رأس المال الفكري وكفاءة رأس المال المادي (المستخدم) على أساس المعادلة التالية:

$$VAIC^{tm} = CEE + ICE$$

حيث أن:  $VAIC^{tm}$  : معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري،  $CEE$  : كفاءة رأس المال المادي

$ICE$  : كفاءة رأس المال الفكري

### المبحث الثالث: دور كفاءة رأس المال الفكري في تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية

#### أولاً: دور رأس المال البشري في تحقيق التميز:

يعتبر رأس المال البشري المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمنشأة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المنشأة لا يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند في المقام الأول على الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد، لهذا يعتبر العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التنافسية (قاشي، ٢٠١٣، ص ٤٤١).

ولكي تصبح تلك الموارد البشرية مورد استراتيجي يساهم في خلق الميزة التنافسية فيجب أن تتصف ببعض الخصائص منها:

- القيمة - الندرة - صعوبة التقليد - غير قابل للاستبدال.

وفي هذا السياق يمكن للباحث القول أن رأس المال البشري يمكن أن يساهم في تحقيق التميز في تقديم الخدمات المصرفية من خلال التالي:

- خلق خدمات جديدة من خلال الابتكار والإبداع الذي يساعد على استغلال الأفكار الجديدة.



- التعليم المستمر وبناء القدرات حيث تعتبر المعرفة والخبرة ركيزة أساسية في عملية خلق التميز، مما يعكس على كفاءة الأداء.
- ارتفاع مستوى الأداء نظراً لزيادة الخبرات المترابطة، الأمر الذي يقلل من الأخطاء في تنفيذ المهام وبالتالي يؤدي إلى تخفيض التكاليف وهو ما يحقق ميزة التكلفة الأقل.

### ثانياً: دور رأس المال الهيكلي في تحقيق التميز:

يمكن للمنشأة أن تمتلك رأس مال هيكلي متميز من خلال تشجيع وتطوير قدرات الإبداع والمشاركة لدى أفرادها، ونشر المعرفة لغرض تعميق إنتاجيتهم في مختلف الميادين، من خلال اقتناء أحدث نظم المعلومات والبرمجيات وقواعد البيانات التي تعد من أهم جوانب أبعاد رأس المال الهيكلي التي تسهم في سرعة إنجاز العمل، إضافة إلى اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب الذي يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل والعطاء بشكل أكثر، واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية الاستغلال الأمثل (ويج، ٢٠١٣، ص ٣٢).

وفي هذا السياق يمكن للباحث القول أن رأس المال الهيكلي يمكن أن يسهم في تحقيق التميز في تقديم الخدمات المصرفية من خلال التالي:

- تقديم الخدمات للعملاء من خلال استخدام النظم والتقنيات الحديثة التي تتميز بالدقة والحدثة والتوقيت المناسب، مما يسهم في تخفيض الوقت اللازم المستغرق بين طلب الخدمة وحصول العميل عليها.
- توفر قاعدة بيانات تفصيلية ومتكاملة ومؤمنة يسهل الرجوع إليها لمعرفة بيانات العملاء.
- وجود هيكل تنظيمي يتسم بدرجة عالية من المرونة، ووضوح هيكل الصلاحيات والمسؤوليات والاتجاه نحو اللامركزية.



### ثالثاً: دور رأس مال العملاء في تحقيق التميز:

تسعى المنشأة من خلال رأس مال العملاء إلى اكتساب حصص سوقية جديدة والحصول على عملاء مميزين وتلبية حاجات المستهلكين، ولن يتسنى لها ذلك إلا من خلال الدراسات السوقية والبحوث والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، والتي مهما كلفتها فإن عوائدها مضمونة وإيجابية على قيمة المنشأة وتحقيق الميزة التنافسية لها (شعبان، ٢٠١١، ص ٨٢).

وفي هذا السياق يمكن للباحث القول أن رأس مال العملاء يمكن أن يسهم في تحقيق التميز في تقديم الخدمات المصرفية من خلال التالي:

- القدرة العالية على كسب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء القدامى.
- تقديم الخدمات المصرفية بالشكل الذي يلبي رغبات العملاء وحاجاتهم.
- الزيادة المطردة في أعداد العملاء الراغبين من الاستفادة من الخدمات البنكية من خلال دراسة رغباتهم وتفضيلاتهم وتقديم خدمات جديدة تواكب التطورات والتغيرات في القطاع المصرفي.
- ضمان ولاء العملاء للعلامة التجارية للبنك.
- تمتع البنك بقدرة عالية على الوصول إلى العملاء المستهدفين.

### ثالثاً: نتائج الدراسة والتوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة وبناءً على موضوعات الإطار النظري التي تم تدعيمها بالدراسة الميدانية، فإنه يمكن الخروج بعدة نتائج يستعرضها الباحث على النحو التالي:

أ. نتائج الدراسة النظرية: خلص الباحث في دراسته النظرية إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- ١- أن التدعيم والتعزيز المتبادل بين كلاً من بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، يعتبر تعزيزاً جوهرياً.



- ٢- تؤثر مزايا القيمة الاقتصادية المضافة على محاور بطاقة الأداء المتوازن، بشكل إيجابي في تحسين كفاءة الأداء.
- ٣- أن المقاييس المشتركة بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة تسهم في قياس رأس المال الفكري بشكل موضوعي الذي بدوره يضيف قيمة للمنشأة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في رأس المال الفكري ومن ثم إلى تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية من خلال متطلبات ومرتكزات التميز المتمثلة في: الكفاءة، المعرفة والخبرة، الابتكار، أمن المعلومات، الجودة، تخفيض الوقت المستغرق بين طلب الخدمة وحصول العميل عليها، العنصر البشري المؤهل.

ب. نتائج الدراسة الميدانية: خلص الباحث في دراسته الميدانية، وبناءً على

التحليل الإحصائي واختبار الفروض إلى العديد من النتائج أهمها ما يلي:

- ١- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين متغير بطاقة الأداء المتوازن ومتغير القيمة الاقتصادية المضافة بلغت (٠.٦٦٧).
- ٢- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة وبين قياس رأس المال الفكري، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين المستقلين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة وبين المتغير التابع قياس رأس المال الفكري بلغت (٠.٧٤٥).
- ٣- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين كفاءة رأس المال الفكري وتحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل كفاءة رأس المال الفكري والمتغير التابع تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية بلغت (٠.٦٨٠).





**ج. أهم التوصيات:**

- ١- نظراً لأهمية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة وما يحققه من قياس موضوعي، يوصي الباحث استخدام الأسلوبين معا في قياس رأس المال الفكري، في سبيل تحقيق التميز في صناعة الخدمات المالية في القطاع المصرفي.
- ٢- ضرورة الإهتمام بالأصول غير الملموسة في القطاع المصرفي، وعلى وجه التحديد رأس المال البشري كونه أحد مرتكزات ومصادر التميز في صناعة الخدمات المالية.
- ٣- ضرورة إهتمام منشآت الأعمال اليمينية وعلى وجه التحديد القطاع المصرفي برأس المال الفكري وطرق قياسه وتطويره ومدى مساهمته في خلق قيمة مضافة، والتقرير عنه بغرض توفير معلومات محاسبية ملائمة وموثوقة لكافة المستخدمين، كونه مفهوم حديث نسبياً في بيئة الأعمال اليمينية.
- ٤- يوصي الباحث بإعداد إطار محاسبي للتكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقيمة الاقتصادية المضافة بهدف قياس رأس المال الفكري في القطاع الصناعي.



## المراجع:-

### أولاً: المراجع العربية

- ١- البغدادي، رجب محمد عمران، "القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل مقترح لقياس رأس المال الفكري ودوره في تعظيم قيمة المنشأة"، مجلة إدارة الاعمال ، العدد ١، ٢٠١٤.
- ٢- الجندي، نشوى احمد، "نموذج مقترح للتقييم المتوازن لأداء رأس المال الفكري لدعم القدرة التنافسية – دراسة ميدانية"، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ٢٠١١.
- ٣- الرشيدى، طارق عبدالعظيم، "تقويم الأداء فى شركات قطاع الخدمات من خلال أسلوبى بطاقة القياس المتوازن وسيجما ستة"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة بنها، العدد ١، ٢٠٠٨.
- ٤- الصاوي، احمد محمد، "قياس الأداء باستخدام معامل القيمة الفكرية المضافة"، مجلة المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، العدد الاول، ٢٠١٣.
- ٥- الفلطي، ابراهيم عبدالمجيد، "استخدام القيمة المضافة كمقياس لكفاءة رأس المال الفكري والأثر على الأداء الاقتصادي والمالي والسوقي للشركات، دراسة تطبيقية"، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، العدد الثاني، ٢٠١٣.
- ٦- توفيق، مبروك عطية، "القيمة الاقتصادية المضافة كمدخل لقياس الأداء المالي للمنشأة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة حلوان، العدد الرابع، ٢٠١٠.
- ٧- زغول، جودة عبدالرؤف، "استخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الاداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الأول، ٢٠١٠.
- ٨- شعبان، مصطفى رجب علي، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠١١.
- ٩- عبداللطيف، محمد محمد يس، "أثر استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تعظيم الاستفادة من رأس المال الفكري لتدعيم الميزة التنافسية في البنوك التجارية"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مجلد ١، العدد الأول، ٢٠١٤.



- ١٠- عبدالمتعال، هبة عبدالمتعال، "استخدام القياس المحاسبي للقيمة المضافة لرأس المال الفكري وأثرها على الأداء المالي لمنشآت الأعمال المصرية"، مجلة المحاسبة المصرية، جامعة القاهرة، السنة الثالثة، ٢٠١٣.
- ١١- عفيفي، اسراء احمد، "استخدام القيمة المضافة في تطوير بطاقة الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية، دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١٣.
- ١٢- قاشي، خالد، "مساهمة رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة"، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، المؤتمر العملي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، ٢٠١٣.
- ١٣- كيوان، راندا مرسي، "أثر هيكل دخول المديرين على القيمة الاقتصادية المضافة في المنشآت المصرية"، المجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الاول، ٢٠١٠.
- ١٤- مازن، شريف عبدالمجيد، "مؤشرات الأداء الأساسية"، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة يناير، ٢٠٠٥.
- ١٥- مشرف، أشرف عبد المعبود محمد، "التكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القيمة الاقتصادية المضافة إطار محاسبي مقترح لتحسين كفاءة أداء الشركات، دراسة تطبيقية على شركات البترول المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها، ٢٠١٢.
- ١٦- منصورى، كمال ؛ منصورى، الهام، "بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس رأس المال الفكري"، المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، ٢٠١٣، ص: ٧٩٤.
- ١٧- ويح، محمد عبدالرزاق، "متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد ٩٥، ٢٠١٣.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ampuero, Marcos, Jesse Goranson, and Jason Scott. "Solving the measurement puzzle: how EVA and the balanced scorecard fit together." **The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation 2** (٢٠٠٥)., p. 4٨.



- 2- balanced scorecard vs evo differences and similarities" 2010.  
www.2GC.UK.
- 3- Chen, Ming-Chin, Shu-Ju Cheng, and Yuhchang Hwang. "An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance." **Journal of intellectual capital**, Vol. 6, No.2 (2005), p:159.
- 4- Clarke, Martin, Dyna Seng, and Rosalind H. Whiting. "Intellectual capital and firm performance in Australia." **Journal of Intellectual Capital** Vol.12, No.4 (2011)., pp: 505-530.
- 5- Lawrie, Gavin, Albany House, and Market Street. "Combining EVA with Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment." **2CG Active Management** (200٦)., p.7.
- 6- Mondal, Amitava, and Santanu Kumar Ghosh. "Intellectual capital and financial performance of Indian banks." **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 13, No.4, (2012).,p. ٥٢٠.
- 7- Niven, Paul R. **Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results**. John Wiley & Sons, 2002.
- 8- Peter, "balanced scorecard vs economic value added" all free papers.com ،2011,p 1.
- 9- Pulic, Ante. "Measuring the performance of intellectual potential in knowledge economy." **2nd McMaster Word Congress on Measuring and Managing Intellectual Capital by the Austrian Team for Intellectual Potential**. (1998)., p.9.



- 10- Veronika.b,lilia.d. "Enterprise Performance Management In Context Of economic Development in the beginning of 21<sup>st</sup> century" **International Journal Of Economic And Statistics**, (2014)., PP: 1-7.
- 11- what is the difference between economic value added & a balanced scorecard?" ,<http://www.ehow.com>
- 12- William, S. "The Investment In R&D For Generating Intangibles: The Empirical Study In Taiwan Semiconductor Industry." **2nd International Conference on Business and Economic Research (2nd ICBER 2011) Proceeding**. No. 2011-429. Conference Master Resources, (2011), PP. 2227-2256.
- 13- Yalama, Abdullah, and Metin Coskun. "Intellectual capital performance of quoted banks on the Istanbul stock exchange market." **Journal of Intellectual capital** Vol.8, No.2 (2007).., pp: 256-271.

