

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

أثر تحليل الأصول الفكرية في تطوير ورفع كفاءة القرارات الإدارية  
دراسة تطبيقية على عينة من شركات القطاع الخدمي السوري

*The Effect of Intangible Assets Analysis on Developing and  
Increasing the Efficiency of Managerial Decisions  
Case Study Applied on a Sample of Syrian Service Companies*

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة

إشراف

الأستاذ الدكتور: إسماعيل إسماعيل

إعداد

سلمان حسين الحكيم

٢٠٠٩

## الملخص

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بيان مدى أهمية الأصول غير الملموسة في زيادة القدرة التنافسية للشركات ومساعدتها على الاستمرار والبقاء في ظل التغيرات الكبيرة التي أفرزها الاقتصاد المعرفي. وفي سبيل مواكبة تلك التغيرات، فقد حاولنا التصدي لواحدة من أهم وأحدث التقنيات المقدمة للمحاسبة عن الأصول غير الملموسة ألا وهي تقنية القياس الاستراتيجي للأصول غير الملموسة. حيث نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تقييم تلك التقنية من حيث الأسس التي تقوم عليها وإمكانية الاعتماد على مخرجاتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول غير الملموسة. بالإضافة إلى تشغيل تقنية القياس الاستراتيجي للأصول غير الملموسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي وإظهار كيفية الاستفادة من مخرجاتها في إدارة تلك الأصول.

وتكمن مشكلة الدراسة في عدم ملائمة المقاييس النقدية لطبيعة الأصول غير الملموسة، وعدم قدرتها على توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة تلك الأصول. لكن بالمقابل، هل تمكنت المقاييس الاستراتيجية المتمثلة باستخدام استراتيجية الشركة كوحدة قياس غير نقدية في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة من تقديم الحلول للمشاكل والقضايا المتعلقة الخاصة بتلك الأصول.

وتتبع أهمية الدراسة من الجهود المبذولة الآن لمواكبة الاعتراف والثقة المتزايدة بالاستثمارات في الأصول غير الملموسة، وضرورة إيجاد آليات وتقنيات محاسبية من شأنها مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات الاستثمار في رأس المال المعرفي. وتحقيقاً لأهداف الدراسة، فقد اعتمد الباحث على: الأسلوب الوصفي التحليلي بالاعتماد على المصادر المحاسبية من كتب ومجلات وبحوث عربية وأجنبية متعلقة بموضوع الدراسة فضلاً عن استخدام شبكة الإنترنت. وأسلوب دراسة الحالة بتشغيل تقنية القياس الاستراتيجي للأصول غير الملموسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي. بالإضافة إلى تصميم استبيان موجه لعينة من موظفي ثلاث شركات خدمية عاملة في سوريا وهي: بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي وشركة سيريتل، وذلك لتحديد مدى أهمية الأصول غير الملموسة ومدى موضوعية تقنية القياس الاستراتيجي في المحاسبة عن تلك الأصول وترشيد القرارات المتعلقة بها.

وقد تمت صياغة فرضيتي الدراسة وهما:

- تتوقف استمرارية الشركات وبقائها في السوق على مدى الاستثمار في الأصول غير الملموسة وتتميتها.

- تعتبر تقنية الجاهزية الاستراتيجية للأصول غير الملموسة تقنية موضوعية يمكن الاعتماد عليها في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة و رفع كفاءة القرارات الإدارية المتعلقة بتلك الأصول.

واعتمد الباحث على أسلوب التحليل الاحصائي في تحليل البيانات واختبار الفرضيتين السابقتين، وقد تم التوصل إلى قبولهما بشكل عام، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار عدم موافقة نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على بعض الأسس التي تقوم عليها تقنية القياس الاستراتيجي وخاصةً فيما يتعلق بتصنيف الأصول غير الملموسة، وبقاعدة إدارة وتوجيه الاستثمارات في رأس المال البشري، وبمشاركة المحاسبين في إعداد وصياغة ومتابعة الاستراتيجية.

وبالاستناد على نتائج الدراسة، فقد أوصى الباحث بضرورة زيادة الأبحاث والدراسات المتعلقة بتقنية القياس الاستراتيجي لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وذلك بما يؤدي للوصول إلى تقنية موضوعية وملائمة للمحاسبة عن الأصول غير الملموسة وترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بها.

## قائمة المحتويات

| البيان                                                         | رقم الصفحة |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| مقدمة الدراسة                                                  | ١          |
| التمهيد                                                        | ٢          |
| مشكلة الدراسة                                                  | ٤          |
| أهمية الدراسة                                                  | ٥          |
| أهداف الدراسة                                                  | ٥          |
| منهج الدراسة                                                   | ٦          |
| أسلوب جمع البيانات وتحليلها                                    | ٧          |
| الدراسات السابقة                                               | ٩          |
| فرضيات الدراسة                                                 | ١٢         |
| <b>الفصل الأول: المحاسبة الإستراتيجية والأصول غير الملموسة</b> | <b>١٣</b>  |
| المحاسبة الإستراتيجية                                          | ١٤         |
| أولاً_ مفهوم المحاسبة الإستراتيجية                             | ١٧         |
| (١) الفكرة الأولى للمحاسبة الإستراتيجية                        | ١٨         |
| (٢) الفكرة الثانية للمحاسبة الإستراتيجية                       | ١٩         |
| ثانياً_ الاتجاهات النظرية للمحاسبة الإستراتيجية                | ٢٢         |
| (١) الاتجاه التقليدي                                           | ٢٢         |
| (٢) الاتجاه المؤسسي                                            | ٢٥         |
| (٣) اتجاه التعلم التنظيمي                                      | ٢٥         |
| (٤) الاتجاه النقدي                                             | ٢٧         |
| تقنيات المحاسبة الإستراتيجية                                   | ٣٠         |
| أولاً_ بطاقة الأداء المتوازن                                   | ٣١         |
| (١) مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن                             | ٣٢         |
| (٢) تعريف بطاقة الأداء المتوازن                                | ٣٤         |
| (٣) الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن                    | ٣٦         |
| (٤) أجيال بطاقة الأداء المتوازن                                | ٤٢         |

|     |                                                                                                        |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٩  | ثانياً_ الخرائط الإستراتيجية                                                                           |
| ٥٠  | (١) ماذا تعني الإستراتيجية                                                                             |
| ٥٢  | (٢) تعريف الخرائط الإستراتيجية                                                                         |
| ٥٣  | (٣) المبادئ الأساسية للخرائط الإستراتيجية                                                              |
| ٥٦  | <b>الفصل الثاني: الأصول غير الملموسة</b>                                                               |
| ٦٠  | أولاً_ تعريف الأصول غير الملموسة                                                                       |
| ٦٧  | ثانياً_ تصنيف الأصول غير الملموسة                                                                      |
| ٧٠  | <b>الفصل الثالث: تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة</b>                                   |
| ٧٢  | مدخل إلى تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة                                               |
| ٧٢  | أولاً_ توصيف الأصول غير الملموسة                                                                       |
| ٧٣  | ثانياً_ انسجام وتكامل الأصول غير الملموسة                                                              |
| ٧٤  | ثالثاً_ قياس الأصول غير الملموسة                                                                       |
| ٧٦  | التحليل الإستراتيجي للأصول غير الملموسة                                                                |
| ٧٦  | أولاً_ جاهزية رأس المال البشري                                                                         |
| ٧٧  | (١) خطوات تحليل الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري                                                |
| ٧٩  | ثانياً_ جاهزية رأس المال المعلوماتي                                                                    |
| ٧٩  | (١) توصيف رأس المال المعلوماتي                                                                         |
| ٨٢  | (٢) الاستثمارات الإستراتيجية في رأس المال المعلوماتي                                                   |
| ٨٥  | (٣) قياس جاهزية رأس المال المعلوماتي                                                                   |
| ٨٥  | ثالثاً_ جاهزية رأس المال التنظيمي                                                                      |
| ٨٧  | (١) عناصر رأس المال التنظيمي                                                                           |
| ٩٩  | (٢) تقدير جاهزية رأس المال التنظيمي                                                                    |
| ١٠١ | <b>الفصل الرابع: تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي</b> |
| ١٠٢ | أولاً_ لمحة عامة عن بنك بيمو السعودي الفرنسي                                                           |
| ١٠٥ | ثانياً_ تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري في بنك بيمو السعودي الفرنسي                |

|     |                                                                                                |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١٠٥ | (١) مهام قسم الموارد البشرية                                                                   |
| ١٠٨ | (٢) تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري                                        |
| ١٢٣ | ثالثاً_ تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي في بنك<br>بيمو السعودي الفرنسي |
| ١٢٣ | (١) مهام قسم تكنولوجيا المعلومات                                                               |
| ١٢٦ | (٢) تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي                                    |
| ١٣٠ | رابعاً_ تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في بنك<br>بيمو السعودي الفرنسي   |
| ١٣٠ | (١) الثقافة التنظيمية                                                                          |
| ١٣٢ | (٢) القيادة                                                                                    |
| ١٣٧ | (٣) الانسجام                                                                                   |
| ١٤٣ | (٤) تشارك المعرفة                                                                              |
| ١٤٧ | <b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>                                           |
| ١٤٨ | الاستبيان وعينة الدراسة                                                                        |
| ١٥٠ | نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات                                                        |
| ١٥٠ | أولاً_ نتائج المحور الأول (وصف أفراد عينة الدراسة)                                             |
| ١٥٣ | ثانياً_ نتائج المحور الثاني (مدى أهمية الأصول غير الملموسة)                                    |
| ١٦١ | ثالثاً_ نتائج المحور الثالث (تقييم تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول<br>غير الملموسة)         |
| ١٧٧ | <b>النتائج والتوصيات</b>                                                                       |
| ١٧٨ | أولاً_ النتائج                                                                                 |
| ١٨٣ | ثانياً_ التوصيات                                                                               |
| ١٨٥ | <b>المصادر والمراجع</b>                                                                        |
| ١٨٦ | أولاً_ المراجع الإنكليزية                                                                      |
| ١٩٠ | ثانياً_ المراجع العربية                                                                        |
| ١٩٢ | <b>الملاحق</b>                                                                                 |

قائمة الجداول

| الرقم | البيان                                                                                          | رقم الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١     | توصيف رأس المال المعلوماتي                                                                      | ٨٠         |
| ٢     | التطبيقات التكنولوجية التي تتضمنها محفظة رأس المال المعلوماتي                                   | ٨١         |
| ٣     | أسلوب القيادة _ التركيز على عملية تطوير القادة                                                  | ٩٠         |
| ٤     | أسلوب القيادة _ التركيز على كفاءات القادة                                                       | ٩٢         |
| ٥     | أسئلة قياس الوعي والانسجام الإستراتيجي                                                          | ٩٥         |
| ٦     | تحديد وقياس تشارك المعرفة                                                                       | ٩٨         |
| ٧     | تقرير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي                                                 | ١٠٠        |
| ٨     | قائمة التقارير الصادرة عن قسم الموارد البشرية في بنك بيمو السعودي الفرنسي                       | ١٠٦        |
| ٩     | نموذج توصيف العمل المعتمد في بنك بيمو السعودي الفرنسي                                           | ١٠٧        |
| ١٠    | توزيع موظفي بنك بيمو السعودي الفرنسي حسب المؤهلات العلمية وذلك لغاية منتصف عام ٢٠٠٨             | ١٠٩        |
| ١١    | نموذج توصيف عمل مدير ائتمان التجزئة في بنك بيمو السعودي الفرنسي                                 | ١١١        |
| ١٢    | السيرة الذاتية (CV) لمدير ائتمان التجزئة في بنك بيمو السعودي الفرنسي                            | ١١٥        |
| ١٣    | السيرة الذاتية (CV) لمدير دائرة مخاطر الائتمان في بنك بيمو السعودي الفرنسي                      | ١١٧        |
| ١٤    | فجوة كفاءة رأس المال البشري في بنك بيمو السعودي الفرنسي                                         | ١١٩        |
| ١٥    | الدورات التدريبية في بنك بيمو السعودي الفرنسي لعام ٢٠٠٧                                         | ١٢١        |
| ١٦    | الاستثمارات التكنولوجية ونفقات البحث والتطوير في بنك بيمو السعودي الفرنسي خلال عامي ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧ | ١٢٦        |
| ١٧    | تخصيص الاستثمارات التكنولوجية وفقاً لإستراتيجية بنك بيمو السعودي الفرنسي                        | ١٢٧        |

|     |                                                                                                     |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١٢٨ | تخصيص الاستثمارات في التطبيقات التكنولوجية وفقاً<br>لإستراتيجية بنك بيمو السعودي الفرنسي            | ١٨ |
| ١٢٨ | الاستثمارات في عناصر المحفظة المعلوماتية في بنك بيمو<br>السعودي الفرنسي                             | ١٩ |
| ١٢٩ | مقارنة نسب الاستثمارات التكنولوجية الفعلية مع الإستراتيجية في<br>بنك بيمو السعودي الفرنسي لعام ٢٠٠٦ | ٢٠ |
| ١٢٩ | مقارنة نسب الاستثمارات التكنولوجية الفعلية مع الإستراتيجية في<br>بنك بيمو السعودي الفرنسي لعام ٢٠٠٧ | ٢١ |
| ١٣١ | استبيان قياس الثقافة التنظيمية الموجه لإدارة بنك بيمو السعودي<br>الفرنسي                            | ٢٢ |
| ١٣٣ | استبيان قياس القيادة الموجه لعينة من موظفي بنك بيمو<br>السعودي الفرنسي                              | ٢٣ |
| ١٣٥ | نتائج استبيان قياس القيادة في بنك بيمو السعودي الفرنسي                                              | ٢٤ |
| ١٣٨ | استبيان قياس الفهم والانسجام الإستراتيجي الموجه لعينة من<br>موظفي بنك بيمو السعودي الفرنسي          | ٢٥ |
| ١٣٩ | نتائج استبيان قياس الفهم والانسجام الإستراتيجي في بنك بيمو<br>السعودي الفرنسي                       | ٢٦ |
| ١٤٤ | استبيان قياس مدى تشارك المعرفة الموجه لقسم تكنولوجيا<br>المعلومات (IT) في بنك بيمو السعودي الفرنسي  | ٢٧ |
| ١٤٦ | جاهزية رأس المال التنظيمي في بنك بيمو السعودي الفرنسي                                               | ٢٨ |
| ١٤٨ | عينة الدراسة                                                                                        | ٢٩ |
| ١٥٠ | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري                                                | ٣٠ |
| ١٥١ | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الشهادة الأكاديمية                                            | ٣١ |
| ١٥١ | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي                                              | ٣٢ |
| ١٥٢ | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر                                                         | ٣٣ |
| ١٥٢ | توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة                                                  | ٣٤ |
| ١٥٤ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات                                         | ٣٥ |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|    | والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات                                                                                                                                   |     |
| ٣٦ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات                                                             | ١٥٥ |
| ٣٧ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات                                                                   | ١٥٦ |
| ٣٨ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات                                                                          | ١٥٧ |
| ٣٩ | مقارنة متوسطات النسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على مدى أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات وفق اختباري أقل فرق معنوي ودونكان                                                                               | ١٦٠ |
| ٤٠ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في رفع كفاءة القرارات الإدارية | ١٦٢ |
| ٤١ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة                                              | ١٦٤ |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|    | وإمكانية الاعتماد عليها في رفع كفاءة القرارات الإدارية                                                                                                                                                                                                                               |     |
| ٤٢ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في رفع كفاءة القرارات الإدارية | ١٦٦ |
| ٤٣ | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في رفع كفاءة القرارات الإدارية        | ١٦٨ |
| ٤٤ | مقارنة متوسطات النسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وفق اختباري أقل فرق معنوي ودونكان                                                                        | ١٧٦ |

#### قائمة الأشكال

| الرقم | البيان | رقم الصفحة |
|-------|--------|------------|
|-------|--------|------------|

|    |                                           |   |
|----|-------------------------------------------|---|
| ٣٣ | عرض توضيحي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن   | ١ |
| ٣٧ | الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن   | ٢ |
| ٤٣ | الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن        | ٣ |
| ٤٤ | الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن       | ٤ |
| ٤٥ | الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن       | ٥ |
| ٤٧ | نسب التبني والنجاح في تنفيذ الإستراتيجيات | ٦ |
| ٤٨ | معوقات تنفيذ الإستراتيجيات                | ٧ |

### قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | البيان                                                            |
|------------|-------------------------------------------------------------------|
| ١٩٣        | استبيان قياس درجة الجاهزية الإستراتيجية لعناصر رأس المال التنظيمي |
| ١٩٨        | استبيان التحقق من فرضيات الدراسة                                  |

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم المحاسبة

أثر تحليل الأصول الفكرية في تطوير ورفع كفاءة القرارات الإدارية

دراسة تطبيقية على عينة من شركات القطاع الخدمي السوري

*The Effect of Intangible Assets Analysis on Developing and  
Increasing the Efficiency of Managerial Decisions  
Case Study Applied on a Sample of Syrian Service Companies*

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة

إشراف

الأستاذ الدكتور: إسماعيل إسماعيل

إعداد

سلمان حسين الحكيم

٢٠٠٩

## أعضاء لجنة الحكم

---

عضواً مشرفاً

الدكتور: إسماعيل إسماعيل

أستاذ المحاسبة في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور: نبيل الحلبي

أستاذ المحاسبة في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

عضواً

الدكتور: محمود الخليله

أستاذ المحاسبة في الجامعة الأردنية - الأردن

عضواً

الدكتور: سهيل الشيخ

أستاذ المحاسبة المساعد في كلية الاقتصاد - جامعة حلب

عضواً

الدكتور: مأمون حمدان

أستاذ المحاسبة المساعد في كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

## تحية شكر وتقدير

---

..... الوفاء واحترام قيم العلم يقتضيان أن أتوجه بخالص الشكر والامتنان لأستاذ وقف إلى جانبي في جميع مراحل إعداد هذا البحث، وأحاطني بالاهتمام والرعاية العلمية، وقدم لي الكثير من معارفه وخبراته التي ساهمت في إغناء البحث وإيصاله إلى ما هو عليه.

تحية شكر وامتنان أتوجه بها لأستاذي ومعلمي الذي تفضل وبكل تواضع بالإشراف على هذا العمل:

الأستاذ الدكتور: إسماعيل إسماعيل

..... كما يشرفني أن أتوجه بالشكر لأعضاء لجنة الحكم الأفاضل الذين تجشموا عناء قراءة هذه الأطروحة وستكون ملاحظاتهم القيمة موضع اهتمامي وعنايتي.

..... كما لا يفوتني أن أتقدم ببطاقة شكر وتقدير لأصحاب المراجع العلمية التي بدونها لما خرج هذا البحث إلى حيز الوجود.

..... ومع كل المحبة والعرفان بالجميل أتوجه بالشكر لأفراد عائلتي وأصدقائي الذين وقفوا إلى جوارى ولم يدخروا جهداً في عوني وتشجيعي.

## الإهداء

---

إلى الحاضنة الإنسانية التي زرعت في نفسي المحبة، وعلمتني العطاء  
والوفاء، وزودتني بالحكمة والصبر، وربتني على الكبرياء بالتواضع  
.... أسرتني

إلى خالدين في الذاكرة وتطوف روحاهما في أجواء حياتنا  
..... شقيقتي وابن عمي

إلى رفاق الدرب في الدراسة والعمل والحياة والذين لهم علي الفضل الكبير  
..... أصدقائي

أهدي هذا الجهد المتواضع

مقدمة الدراسة  
*Study Introduction*

## التمهيد

تعد مسألة القياس المحاسبي للأصول غير الملموسة من الأمور المعقدة في الحياة العملية، وذلك لما تتمتع به تلك الأصول من خصائص تتجلى بافتقارها للوجود المادي الملموس، وصعوبة قياس المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة منها، وصعوبة تحديد عمرها الإنتاجي، أضف إلى ذلك تعدد تقسيمات وتصنيفات تلك الأصول مما يؤدي إلى الكثير من الإرباك والتشويش سواء أثناء الدراسات والأبحاث العلمية أو خلال الممارسات العملية.

وقد تفاقمت مشكلة المحاسبة عن الأصول غير الملموسة في السنوات الأخيرة الماضية التي شهدت تغيراً في مسببات القيمة (Value Drivers) من الأموال (Finance Capital) إلى الأصول غير الملموسة. فخلال القرن التاسع عشر وفترة طويلة من القرن العشرين كانت الاستثمارات متجسدة بشكل رئيسي بالأصول المادية الملموسة، وقد تم تطوير القواعد والمعايير المحاسبية بما يتناسب مع ذلك. لكن مع زيادة الاستثمارات في الأصول غير الملموسة وارتفاع نسبة ما تشكله تلك الأصول من القيمة الإجمالية للشركات، فقد بات من الضروري إدخال تغييرات في قواعد المحاسبة عن الأصول غير الملموسة، وإيجاد تقنيات وأساليب محاسبية من شأنها تقديم كافة البيانات والمعلومات اللازمة لإدارة تلك الأصول وترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بها.

بالتالي، وفي بيئة العمل الحالية التي أفرزها الاقتصاد المعرفي، لا يمكن إدارة الأصول غير الملموسة بالاعتماد على بيانات ومعلومات نماذج القياس المحاسبي النقدية التي تنطلق من أن مفهوم القيمة لا يمكن أن يمتد إلى ما وراء التدفقات النقدية القابلة للقياس الكمي. كما أن معظم تلك النماذج النقدية تقيس الأصول غير الملموسة بشكل إجمالي دون محاولة توزيع القيمة الإجمالية على المكونات الفرعية لتلك الأصول، مما يعكس نقص وعدم توافر معلومات تفصيلية عن كل بند من بنود الأصول غير الملموسة، والذي يمكن أن يؤدي إلى عدم دقة القرارات المتخذة. وحتى بالنسبة للنماذج التي حاولت قياس كل أصل من الأصول غير الملموسة على حدا، وأهمها نماذج قياس الموارد البشرية، فإن هذه النماذج تقديرية وتعاني الكثير من الصعوبات أثناء التطبيق العملي، فضلاً عن أنها لا تأخذ بعين الاعتبار مبدأ تكامل الأصول غير الملموسة مع بعضها البعض.

وبشكل عام، فإن النماذج النقدية تقديرية وتفتقد التقييم الموضوعي للأصول غير الملموسة، وذلك بسبب اعتمادها على الوحدات النقدية في قياس تلك الأصول. فعلى الرغم من أن المحاسبة من الناحية التاريخية قد استخدمت النقود باعتبارها الوحدة الأساسية للقياس، إلا أنه لا يوجد مبرر لأن تكون النقود هي وحدة القياس الوحيدة المستخدمة في المحاسبة، وإنه من المقنع أكثر بأن تتعامل المحاسبة مع عدة مقاييس غير نقدية، وأن تقوم بذلك بشكل منظم.

يعتبر كل من كابلان & نورتن أول من وضع حجر الأساس لهذا التوجه للمقاييس غير النقدية تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard). حيث تتضمن بطاقة الأداء المتوازن في بعدها الرابع (بعد التعلم والنمو) مجموعة من المؤشرات والمقاييس غير النقدية التي يمكن أن تساعد في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة وترشيد القرارات المتعلقة بتلك الأصول. وبعد تبلور فكرة بطاقة الأداء المتوازن، قام كابلان ونورتن بتحويل بطاقة الأداء المتوازن المقدمة كنظام لقياس الأداء إلى نظام لإدارة الأداء تحت عنوان الخرائط الإستراتيجية (Strategy Maps) التي شكلت أساساً للتوجه نحو المقاييس الإستراتيجية.

واستناداً على تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية، فقد قدم كابلان ونورتن تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة (Strategic Readiness of Intangible Assets) التي تتميز بابتعادها عن استخدام الوحدات النقدية في قياس الأصول غير الملموسة، واعتمادها على إستراتيجية الشركة في دراسة وتحليل تلك الأصول. وتفترض تقنية الجاهزية الإستراتيجية وجود علاقة بين قيمة الأصول غير الملموسة وإستراتيجية الشركة، حيث كلما كانت الأصول غير الملموسة منسجمة أكثر مع الإستراتيجية فإنها ستخلق قيمة أكبر للشركة.

وسنتصدى من خلال هذه الدراسة لتقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة التي قدمت اتجاهاً جديداً في الفكر المحاسبي يتمثل بشكل رئيسي بالدعوة إلى التخلي عن استخدام الوحدات النقدية عند قياس الأصول غير الملموسة، وبإخراج المحاسبة من فلك الأرقام لتقوم بدورها الاستراتيجي في المنظمات والمتمثل بالمشاركة في إعداد وصياغة ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

## مشكلة الدراسة

لقد شهدت السنوات الأخيرة الماضية اعترافاً متزايداً بالأصول غير الملموسة، وبدأنا نلاحظ وبوضوح الثقة المتزايدة بالاستثمارات في رأس المال المعرفي الناجمة عن إدراك الشركات لأهمية الأصول غير الملموسة ودورها في تحقيق النمو والازدهار والربحية. لكن وعلى الرغم من ذلك، فإن السؤال الذي يطرح نفسه:

هل بلغت الأصول غير الملموسة في ظل اقتصاد المعرفة درجة من الأهمية لتصبح العامل الرئيسي في تحديد القدرة التنافسية للشركات وحصتها في السوق؟

ومن جهة أخرى، وفيما يتعلق بمواجهة ذلك الاعتراف بدور الأصول غير الملموسة في الأداء الإجمالي للشركات، وتلبية حاجة إدارات الشركات للبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الأصول، بدأ تركيز الباحثين في المجال المحاسبي يتحول باتجاه الدراسات الرامية إلى إيجاد تقنيات محاسبية تبتعد عن استخدام الوحدات النقدية في قياس تلك الأصول. ولعل أهم ما أسفرت عنه تلك الدراسات حتى الآن هو تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة التي تعتمد على إستراتيجية الشركة كوحدة غير نقدية في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة. لكن بالمقابل، هل توصلنا من خلال تقنية الجاهزية الإستراتيجية إلى حلول للمسائل والقضايا المعقدة ومنها: تعريف الأصول غير الملموسة وتصنيفها وقواعد وطرق المحاسبة والإفصاح عنها؟ وهل تقوم تلك التقنية على أسس موضوعية؟ وهل يمكن الاعتماد على مخرجاتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول غير الملموسة؟

وبالإضافة لما سبق، هناك الكثير من التساؤلات والاستفسارات المتعلقة: بتصنيف الأصول غير الملموسة الذي تعتمد عليه تقنية القياس الاستراتيجي، وبافتراض وجود علاقة بين إستراتيجية الشركة وأصولها غير الملموسة، وبإمكانية التحديد الدقيق لإستراتيجية الشركة كوحدة غير نقدية لقياس الأصول غير الملموسة، وبإمكانية التحديد الدقيق للفريق المسؤول عن إعداد ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية، وبإمكانية تحديد الفجوة بين الأصول غير الملموسة المتوفرة لدى الشركة ورأس المال غير الملموس اللازم لتنفيذ الإستراتيجية، وبإمكانية الاعتماد على تلك الفجوة في توجيه قرارات الاستثمار في الأصول غير الملموسة.

وبشكل مختصر، وبالاعتماد على ما سبق، يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة بالتساؤلين التاليين:

- في ظل بيئة العمل الحالية، هل تتوقف استمرارية الشركات وبقائها في السوق على مدى الاستثمارات في الأصول غير الملموسة وتنميتها؟
- ما مدى موضوعية تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد على مخرجاتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الأصول؟

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الآتي:

- تأكيد العديد من الباحثين، وكذلك العديد من الهيئات المحاسبية الدولية على أن الإطار العلمي للأصول غير الملموسة يعد في مراحل نموه الأولى حيث لم يكتمل بعد. وعليه، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن باعتبارها مساهمة تضاف إلى الدراسات والجهود السابقة الرامية إلى تأصيل الأصول غير الملموسة، وتقريب وجهات النظر حول القضايا الخاصة بتلك الأصول والغير متفق عليها حتى الآن.
- التحولات والتغيرات الكبيرة التي أفرزها الاقتصاد المعرفي وما نجم عنها من تزايد الاستثمارات في الأصول غير الملموسة إلى أن باتت تلك الأصول تشكل نسبة مرتفعة من القيمة الإجمالية للشركات. وبالتالي تأتي دراستنا هذه لتواكب الاهتمام المتزايد بالأصول غير الملموسة والاستثمارات المتعلقة بها.
- الحاجة الماسة إلى أدوات وتقنيات ملائمة يمكن الاعتماد على مخرجاتها في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة وترشيد قرارات الاستثمار المتعلقة بتلك الأصول، ولاسيما أن كل الأدلة تشير إلى أن امتلاك الأصول غير الملموسة وتطورها هو الاتجاه المسيطر في الاقتصاد الجديد.

### أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- إظهار العلاقة بين المحاسبة الإستراتيجية والأصول غير الملموسة من خلال تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية.
- عرض أهم المشاكل والصعوبات المتعلقة بالمعالجة المحاسبية للأصول غير الملموسة، وبيان عدم ملائمة المقاييس النقدية لطبيعة تلك الأصول.

- تقديم عرض تفصيلي لتقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة من حيث الأسس التي تقوم عليها وخطوات تطبيقها على أرض الواقع.
- تشغيل تقنية القياس الاستراتيجي للأصول غير الملموسة وبيان كيفية الاستفادة من مخرجاتها في رفع كفاءة القرارات المتعلقة بتلك الأصول.
- بيان مدى أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في الأداء الإجمالي للشركات.
- بيان مدى موضوعية تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في المحاسبة عن تلك الأصول وترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بها.

### منهج الدراسة

- من أجل تحقيق أهداف الدراسة المحددة وبالشكل المطلوب، فقد اعتمدت الدراسة على قسمين متكاملين نظري وعملي، حيث أن التركيز على أحد الجانبين دون الآخر يقلل من مستوى الإفادة العلمية والعملية التي ينبغي الإلمام بها.
- بالنسبة للقسم النظري، فقد اتبع الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي بالاعتماد على المصادر المحاسبية من كتب ومجلات وبحوث عربية وأجنبية متعلقة بموضوع الدراسة، فضلاً عن استخدام شبكة الإنترنت.
  - أما فيما يتعلق بالقسم العملي، فقد تمثل بتشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي كواحد من أهم البنوك الخاصة العاملة ضمن القطاع الخدمي في الجمهورية العربية السورية. وقد تتطلب تشغيل تقنية القياس الاستراتيجي إعداد استبيانات خاصة موجهة لإدارة البنك ولعينة من موظفيه. بالإضافة إلى تشغيل التقنية، فقد تم تصميم استبيان لاختبار فرضيات الدراسة، وتوزيعه على عينة من موظفي ثلاث شركات خدمية عاملة في الجمهورية العربية السورية وهي: بنك بيمو السعودي الفرنسي، ومصرف سوريا المركزي، وشركة سيريتل.

### أسلوب جمع البيانات وتحليلها

## (١) البيانات والمعلومات

حصل الباحث عن طريق إدارة بنك بيمو السعودي الفرنسي على البيانات والمعلومات اللازمة لتشغيل تقنية القياس الاستراتيجي للأصول غير الملموسة. بالإضافة إلى الاطلاع على النظام الداخلي ودليل أنظمة العمليات في بنك بيمو السعودي الفرنسي، وذلك لتحديد الأقسام والبيانات التي يمكن أن تقدمها لمساعدة إدارة البنك على اتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول غير الملموسة.

## (٢) المقابلات الشخصية

- إجراء مقابلة شخصية مع إدارة بنك بيمو السعودي الفرنسي، تم من خلالها الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة ومناقشتها لتحديد التركيز الاستراتيجي الحالي للبنك.
- إجراء مقابلة شخصية مع كادر مفوضية الحكومة في مصرف سوريا المركزي والمسؤول عن رقابة العمل في بنك بيمو السعودي الفرنسي، وذلك لتحديد الأعمال الجوهرية والأكثر أهمية في نجاح إستراتيجية البنك.
- إجراء مقابلة شخصية مع قسم الموارد البشرية في بنك بيمو السعودي الفرنسي وكادر مفوضية الحكومة، وذلك لتقييم نماذج توصيف الأعمال الإستراتيجية في البنك.

## (٣) أسلوب الاستقصاء

استخدم الباحث أسلوب الاستقصاء بواسطة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، ويمكن تقسيم استبيان الدراسة إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

### المجموعة الأولى:

تتمثل بالاستبانة الخاصة بقياس درجة الجاهزية الإستراتيجية لعناصر رأس المال التنظيمي في بنك بيمو السعودي الفرنسي، وقد تضمنت هذه المجموعة أربعة استبيانات وهي:

- استبيان قياس الثقافة التنظيمية: وقد تضمن هذا الاستبيان (١١) سؤالاً موجهة لإدارة بنك بيمو السعودي الفرنسي.

- استبيان قياس القيادة: تضمن الاستبيان (١٥) سؤالاً، وقد تم توزيعه على (١٥٠) موظفاً في البنك.
  - استبيان قياس الفهم والانسجام الاستراتيجي: تضمن الاستبيان (١٤) سؤالاً، وقد تم توزيع الاستبيان على (١٥٠) موظفاً في البنك.
  - استبيان قياس مدى تشارك المعرفة: لقد تضمن الاستبيان (١٢) سؤالاً موجهة لقسم تكنولوجيا المعلومات في البنك.
- بالنسبة للاستبيانات السابقة المتعلقة بقياس درجة الجاهزية الإستراتيجية لعناصر رأس المال التنظيمي، فقد تم تصميمها بحيث تكون الإجابة بنعم أو لا Checklist.
- المجموعة الثانية:**

تتمثل باستبيان التحقق من فرضيات الدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان على (٦٠) موظفاً موزعين بالتساوي على ثلاث شركات خدمية عاملة في الجمهورية العربية السورية وهي: بنك بيمو السعودي الفرنسي، ومصرف سوريا المركزي، وشركة سيريتل. وقسم هذا الاستبيان بدوره إلى ثلاثة محاور رئيسية وهي:

**المحور الأول:** يتمثل هذا المحور بتوصيف أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المنصب الوظيفي، والشهادة الأكاديمية، والتخصص الأكاديمي، والعمر، وسنوات الخبرة.

**المحور الثاني:** استبيان لاختبار مدى أهمية الأصول غير الملموسة في تحديد القدرة التنافسية للشركات، وقد تضمن الاستبيان (٦) متغيرات.

**المحور الثالث:** استبيان لاختبار مدى موضوعية تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بتلك الأصول، وقد تضمن الاستبيان (٢٢) متغيراً.

تم استخدام مقياس ليكرت في بناء استمارة الاستبيان الذي يضم خمسة مستويات مختلفة وهي: (موافق بشدة - موافق - محايد - معارض - معارض بشدة)، وذلك لاختبار الإجابة المناسبة من قبل أفراد العينة. ولغرض تحقيق هدف البحث فقد تم إعطاء وزن نسبي لدرجات الموافقة، وكان الحد الأعلى لدرجة الاستجابة موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، معارض (٢) درجتان، معارض بشدة (١) درجة واحدة.

كما تم عرض الاستبيان على بعض أساتذة قسمي المحاسبة والإحصاء في جامعة دمشق لتقدير مدى صلاحية الاستبيان بشكل عام، وذلك من ناحية مستوى وضوح الفقرات ودقتها من النواحي العلمية، ومدى صدق الفقرات. وبناءً على الملاحظات التي وردت، تم إجراء تعديلات على الاستبيان بالشكل الذي يجعله متلائماً مع فرضيات الدراسة من ناحية، وآراء الخبراء من ناحية أخرى.

وبهدف توفير مقومات نجاح الاستبيان فقد تم عرض موضوع الدراسة على الأفراد عينة الدراسة بغرض تعريفهم بأهداف الدراسة وفرضياتها ومناقشتها معهم.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS (V-11.5).<sup>1</sup> وقد تم استخدام أساليب التحليل الوصفي والمتمثلة باحتساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة بينها للمتوسط الحسابي، والتكرارات والنسب المئوية، والنسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على فرضيات البحث. وللتحقق فيما إذا كان هناك فروق جوهرية بين الشركات الثلاث عينة الدراسة حول فرضيات البحث، فقد تم الاعتماد على اختبار أقل فرق معنوي LSD – Lowest Significant Difference واختبار دونكان Duncan.

#### **الدراسات السابقة**

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع المحاسبة عن الأصول غير الملموسة، إلا أن الفكرة المشتركة لمعظم تلك الدراسات تكمن بانتقاد نماذج القياس المحاسبي النقدية للأصول غير الملموسة دون محاولة تقديم بدائل وحلول تتلائم من الطبيعة الخاصة لتلك الأصول. ومن هذه الدراسات نذكر:

#### **• دراسة (Phelan Steven – 1997):<sup>2</sup>**

توصلت الدراسة إلى أنه في بيئة العمل الحالية التي تشهد توجهاً كبيراً للاستثمار في الأصول غير الملموسة، لا يمكن الاعتماد فقط على نماذج القياس المحاسبي النقدية،

<sup>1</sup> Statistical Package for Social Sciences / Versions 11.5.

<sup>2</sup> Phelan Steven, Exposing The Illusion of Confidence in Financial Analysis, Management Decision, 1997, Vol. 35, Issue ½.

ذلك لأن تلك النماذج تنطلق من أن مفهوم القيمة لا يمكن أن يمتد إلى ما وراء التدفقات النقدية القابلة للقياس الكمي.

• **دراسة (زغلول - ٢٠٠٢):<sup>٢</sup>**

توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحديد وقياس الأصول غير الملموسة من خلال الفرق بين القيمة السوقية لتنظيم الأعمال وقيمتها الدفترية، ويمكن تصنيفها إلى مكوناتها الفرعية - البشرية والتنظيمية والعلائقية. لكن الباحث قد عرض خلال دراسته مجموعة من المحددات والصعوبات التي تواجهنا عند احتساب رأس المال غير الملموس بالاعتماد على الفرق بين القيمة السوقية والدفترية (Market-to book values).

لكن بالمقابل، هناك بعض الدراسات والأبحاث التي حاولت تقديم اتجاهاً جديداً في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة يتمثل بالابتعاد عن استخدام الوحدات النقدية في قياس تلك الأصول. وإن الدراسات التي قام بها كل من كابلان ونورتون والتي أفرزت تقنية القياس الاستراتيجي للأصول غير الملموسة تعتبر القاعدة الأساسية التي تقوم عليها دراستنا هذه.

• **دراسات (Kaplan & Norton):**

توصلت الدراسات التي قام بها كل من كابلان ونورتون إلى وضع حجر الأساس للتوجه نحو المقاييس غير المالية تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن. ومن ثم قاما بتحويل بطاقة الأداء المقدمة كنظام لقياس الأداء إلى نظام لإدارة الأداء تحت عنوان الخرائط الإستراتيجية التي شكلت أساساً للتوجه للمقاييس الإستراتيجية. وقد بدأت تلك الدراسات منذ عام ١٩٩٢ من خلال دراستهما الشهيرة التي صدرت بمجلة هارفارد للأعمال.<sup>٤</sup> وقد تبع ذلك مجموعة من الدراسات والأبحاث التي تم جمعها ونشرها في كتابهما: فلسفة بطاقة الأداء المتوازن في تحويل الإستراتيجية إلى عمل.<sup>٥</sup> بعد ذلك بدأت تتزايد أبحاثهما

<sup>٢</sup> جودت عبد الرؤوف زغلول، إطار مقترح لقياس الأصول الفكرية والتقارير عنها في بيئة الاقتصاد المعرفي، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية، العدد الثاني، ٢٠٠٢.

<sup>٤</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.

<sup>٥</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, The President and Fellows of Harvard College, The United States of America, 1996.

المنصبية على إدارة الأداء بالاعتماد على المقاييس الإستراتيجية (الإدارة الإستراتيجية)، وقد جمعت تلك الأبحاث ونشرت في كتابهما الخرائط الإستراتيجية.<sup>٦</sup>

أما بالنسبة للدراسات التي حاولت التطرق لتقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة المقدمة من قبل كابلان ونورتن، فحسب علم الباحث هناك دراستين فقط وهما:

• **دراسة (Bernard & Chris – 2005):<sup>٧</sup>**

من خلال هذه الدراسة، انتقد الباحثان المبالغة في تعظيم الدور الذي تلعبه الأصول غير الملموسة في الأداء الإجمالي للشركات، ولاسيما ما توصل إليه Kaplan & Norton باعتبار الأصول غير الملموسة هي التي تقود عملية خلق القيمة على المدى الطويل الأجل سواء أكان ذلك على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الكلي. كما توصل الباحثان إلى أن تصنيف الأصول غير الملموسة الذي يقوم عليه نموذج القياس الإستراتيجي لا يمكن تعميمه، ذلك لأنه تصنيف خاص جاء لتلبية متطلبات تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في بعدها الرابع (بعد التعلم والنمو).

• **دراسة (Michael Anderson – 2007):<sup>٨</sup>**

توصلت الدراسة إلى أن تبني نموذج القياس الاستراتيجي للأصول غير الملموسة يتطلب تدخل المحاسبين في اختيار الإستراتيجية وصياغتها ومتابعة تنفيذها، لكن هناك عدة عوامل تمنع المحاسبين من القيام بهذا الدور الاستراتيجي في المنظمات، ويأتي في مقدمة تلك العوامل عدم توفر الرغبة لدى المدراء اتجاه المحاسبين للقيام بدورهم الاستراتيجي من جهة، وفقدان المحاسبين للمهارات التي يتطلبها هذا الدور من جهة أخرى.

### فرضيات الدراسة

<sup>6</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps \_ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

<sup>7</sup> Bernard Marr and Chris Adams, The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 3, 2005, p20.

<sup>8</sup> Michael Anderson, Investing in an intangible world, AMP Capital Investors, April 2007.

تستند الدراسة على الفرضيتين التاليتين:

**الفرضية الأولى:**

تتوقف استمرارية الشركات وبقائها في السوق على مدى الاستثمار في الأصول غير الملموسة وتنميتها.

**الفرضية الثانية:**

تعتبر تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة تقنية موضوعية يمكن الاعتماد عليها في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة و رفع كفاءة القرارات الإدارية المتعلقة بتلك الأصول.

## الفصل الأول

### المحاسبة الإستراتيجية والأصول غير الملموسة

### ***Strategic Accounting and Intangible Assets***

#### المحاسبة الإستراتيجية

أولاً \_ مفهوم المحاسبة الإستراتيجية

ثانياً \_ الاتجاهات النظرية للمحاسبة الإستراتيجية

#### تقنيات المحاسبة الإستراتيجية

أولاً \_ بطاقة الأداء المتوازن

ثانياً \_ الخرائط الإستراتيجية

لا أحد ينكر التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، وبالأخص في ظل ثورة المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا المتقدمة شديدة التأثير والتأثر، ومن المتوقع أن تشتد هذه التغيرات حدة وتصبح أكثر تعقيداً مما هي عليه الآن. كما أن بيئة العمل المحيطة بالشركات أصبحت تشترط وجود قدرات وإمكانات جديدة لتحقيق النجاح التنافسي، إذ أن الشركات لم يعد بإمكانها كسب ميزة تنافسية قابلة للاستمرار من خلال ما يوفره نظام المعلومات المحاسبي وممارسات المحاسبة الإدارية التقليدية.

ومن الملاحظ أيضاً بأن هذه التغيرات والتطورات قد ترافقت بمجموعة من التساؤلات والاستفسارات حول مدى قدرة الممارسات الإدارية الشائعة (التقليدية) على تمكين المنظمات من مجاراة هذه التغيرات بما يسمح لها من اتخاذ قرارات سليمة تساعد على تنفيذ عملها بشكل جيد أو على الأقل بشكل أفضل من منافسيها.

وفي حقيقة الأمر فإن ممارسات المحاسبة الإدارية قد اتهمت بقصورها وعدم مجاراتها للتغيرات الحالية في بيئة العمل الجديدة، كما أنها أهملت مسألة تقديم المعلومات لدعم القرارات الإستراتيجية في المنظمات. وهذه الانتقادات قد تزامنت مع دعوة المحاسبين للاستفادة من التغيرات الجارية في بيئة العمل والارتقاء بمناصبهم الوظيفية ضمن المنظمة بالشكل الذي يسمح لهم بصياغة وتنفيذ واختيار الإستراتيجيات.<sup>9</sup>

وبالنتيجة فإن الدراسات والأبحاث الرامية لتطوير الممارسات المحاسبية باتت ضرورة لا مفر منها في ظل بيئة العمل الحديثة، حيث تواجه منشآت الأعمال في الوقت الحاضر بيئة ديناميكية متحركة تتصف بالتعقيد نظراً لاحتياجات العملاء ورغباتهم من جهة، والضغوط المتزايدة والناجمة عن عولمة السوق وشدة المنافسة العالمية وزيادة التركيز على البعد الإستراتيجي من جهة أخرى، بالإضافة إلى ارتفاع وزيادة حصة وأهمية الأصول غير الملموسة بالمقارنة مع الأصول المادية الملموسة من جهة ثالثة.

وبالتالي باتت عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة جداً وديناميكية، كون البيئة التي تعمل فيها المنظمات تتغير بسرعة فائقة، مما أدى إلى ظهور تدريجي لمجموعة من التقنيات والممارسات المحاسبية والتي شكلت ما يعرف بالمحاسبة الإستراتيجية التي تهدف إلى:

---

<sup>9</sup> R. O. Nyamori, Strategic Accounting: Revisiting The Agenda, Massey University publishing, New Zealand, 2004, p3.

- نقل المحاسبة وإخراجها من إطارها التقليدي المتمثل بالتركيز على البيانات المالية والتاريخية والداخلية.
- توسيع هذا الإطار ليشمل البيانات غير المالية والمستقبلية والخارجية. ومن أهم تلك التقنيات والممارسات نذكر :
- تحليل أداء المنافسين (Competitors Analysis).
- التكلفة المستهدفة (Target Cost).
- مدخل الأنشطة (Activity Based Costing).
- القياس المقارن (Benchmarking).
- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).
- الخرائط الإستراتيجية (Strategy Maps).

إن التغير الجوهري الذي شهدته السنوات الأخيرة الماضية يتمثل بانتقال مصدر القيمة الاقتصادية المضافة من الاستثمارات في الأصول الملموسة إلى الاستثمار في الأصول غير الملموسة والتي أصبحت المحرك الرئيسي لخلق القيمة على المدى الطويل الأجل. وكل الأدلة تشير إلى أن التطوير الإستراتيجي وإمكانية كسب ميزة تنافسية يكمن في حسن إدارة الأصول غير الملموسة وكفاءة القرارات المتعلقة بها، مما أدى إلى ظهور تقنية تحليل الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة التي تضاف إلى تقنيات المحاسبة الإستراتيجية المذكورة آنفاً.

وبشكل عام، فإن المحاسبة الإستراتيجية قد جاءت لتواكب التطور في الفكر الإستراتيجي الحديث الذي يعتمد على مفاهيم أساسية تعتبر المرشد الأساسي للمنظمات التي تعمل على زيادة قدرتها في أن تبقى ناجحة في أسواق تتسم بالمنافسة الحادة. وبالتالي فإن السبب الحقيقي من وراء الدراسات المستمرة حول موضوع المحاسبة الإستراتيجية هو لتقديم تقنيات وأساليب مناسبة يمكن من خلالها مساعدة الإدارة على مواجهة الاتجاهات الحديثة للفكر الإستراتيجي التي يمكن تلخيصها بالآتي:

#### (١) العولمة Globalization:

فالعالم أصبح قرية كونية صغيرة، ولم تعد البيئة التي تعمل فيها المنظمات تقتصر على البيئة المحلية وإنما تمتد لأبعد من ذلك حسب طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

#### (٢) الجودة الشاملة TQM:

لم يعد مقبولاً استراتيجياً الاعتماد على فكرة الميزة التنافسية الوحيدة، حيث لا تستطيع المنظمات في بيئة العمل الحالية الاعتماد على ميزة تنافسية وحيدة كالاعتماد على تقديم سلعة رخيصة مثلاً، وإنما تحولت المنظمات لتبني فكرة الجودة الشاملة والتي تعني بأن المنظمة تتنافس على كل خصائص السلعة وعلى جودة كل ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من أعمال وأنشطة.

### ٣) زيادة أهمية العميل:

حيث أدركت المنظمات المعاصرة بأن التنظيم الداخلي والإجراءات والقواعد ينبغي أن توضع من أجل العميل وبالشكل الذي يزيد من رضاه.

### ٤) التحديات الإستراتيجية:

تواجه المنظمات العديد من الضغوط والتحديات الإستراتيجية التي لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها ما لم تمتلك إدارة المنظمة فكر استراتيجي (الإدارة الإستراتيجية – Strategic Management). ويمكن تلخيص تلك التحديات الإستراتيجية بالآتي:

#### • ازدياد سرعة التغيرات:

يلاحظ أن معدل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية قد أخذ بالتسارع خلال السنوات القليلة الماضية، وهذه التغيرات هي التي تصنع الفرص والتهديدات.

#### • ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة بين المنظمات تقتصر على السلعة وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة.

#### • تغير هيكل العمالة:

لم تعد المنظمات تعتمد على العامل غير الماهر القادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة، وإنما أصبح نجاح المنظمات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

#### • ندرة الموارد:

أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، وأصبح على المنظمات وضع الإستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالمقدار والمواصفات اللازمة وفي الوقت المناسب.

#### (٥) ازدياد أهمية الإستراتيجية:

بات واضحاً أن نجاح المنظمات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها إستراتيجيون على مستوى عالي من الكفاءة، وتدفع لهم المنظمات ملايين الدولارات من أجل فكرهم الاستراتيجي، وأصبح التنافس عليهم بالغاً لأنه أصبح ضرورياً لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

#### أولاً - مفهوم المحاسبة الإستراتيجية

على الرغم من تعدد الآراء ووجهات النظر المتعلقة بمفهوم المحاسبة الإستراتيجية، إلا أن هناك فكرتين أساسيتين تقوم عليهما المحاسبة الإستراتيجية وهما:<sup>١٠</sup>

**الفكرة الأولى:**

إن المحاسبة الإستراتيجية تتطلب قيام المحاسبين بتقديم البيانات والمعلومات للإدارة العليا لمساعدتها في صياغة وتطبيق الإستراتيجية (هذه الفكرة تستوجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركات وبموقع المحاسبين ضمن هذا الهيكل).

#### **الفكرة الثانية:**

تتميز المحاسبة الإستراتيجية عن المحاسبة التقليدية من خلال تحولها من التركيز على المعلومات المالية والتاريخية والداخلية إلى التركيز على المعلومات غير المالية والمستقبلية والخارجية.

يمكن أن نستخلص من الفكرتين السابقتين بأنه من المتوقع من المحاسبين الإستراتيجيين التركيز على المعلومات الإستراتيجية التي تساعد في تحسين الميزة التنافسية للشركة، وهذا يتطلب من المحاسبين تغيير:

- طبيعة المعلومات المقدمة من قبلهم.
- مهاراتهم الحالية التي يمتلكونها.
- الدور الذي يلعبونه في المنظمة.

<sup>10</sup> Bhimani A. and M. H. Keshtvarz, British management accountants: Strategically oriented, Journal of Cost Management, Mar/ Apr 1999, p25.

وقد عبر عن هذه التغيرات بمصطلح المحاسبة عن التوجه الإستراتيجي أو المحاسبة الإستراتيجية.<sup>١١</sup>

### (١) الفكرة الأولى للمحاسبة الإستراتيجية

**المحاسبة الإستراتيجية كأداة للارتقاء بموقع الوظيفة المحاسبية ضمن الهيكل التنظيمي**

#### **Strategic Accounting as Repositioning**

إن هذا المفهوم مرتبط بانتهاء عصر ماسكي الدفاتر والسجلات المحاسبية Bookkeeper، وولادة وظائف ومهام جديدة للقائمين على العمل المحاسبي مثل مستشارو الأعمال Business Consultant.<sup>١٢</sup> وقد فرض هذا التحول على المحاسبين ضرورة إعادة النظر بموقعهم ضمن الهيكل التنظيمي، وبالدور الذي يلعبونه في المنظمة، وذلك بحيث يكون المحاسبون ضمن الفريق المسؤول عن صياغة وتطبيق واختيار الإستراتيجيات.

وحتى يتمكن المحاسبون من الارتقاء بمواقعهم الوظيفية، يتوجب عليهم عدم الاكتفاء بالتركيز على المسائل المالية فقط، وإنما عليهم الاهتمام بقضايا العمل الأهم والأوسع والتي تتطلب فهماً دقيقاً وتفصيلاً لبيئة العمل المحيطة بشركاتهم.

ووفقاً لهذا المفهوم للمحاسبة الإستراتيجية، فإن المهمة الرئيسية للمحاسبين الإستراتيجيين تكمن في المتابعة والتأكد من أن كافة العمليات والأنشطة تنفذ بانسجام مع إستراتيجية المنظمة، وهذا يتطلب من المحاسبين العمل بالقرب من كافة الأقسام الوظيفية الأخرى للتحقق من أن جميع أفراد المنظمة يعملون بتوافق وضمن الأطر التي تحددها الإستراتيجية وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة المنشودة.

كما أن الدور الإستراتيجي للمحاسبين يتطلب منهم التفكير بأساليب جديدة لصياغة الإستراتيجيات ومتابعة تطبيقها ومساعدة الآخرين على فهم وإدراك التأثيرات الإستراتيجية لقراراتهم.<sup>١٣</sup>

<sup>11</sup> R. O. Nyamori, Strategic Accounting: Revisiting The Agenda, Massey University publishing, New Zealand, 2004, p2.

<sup>12</sup> Keating P. and S. L. Ansari, The Organizational Role of Management Accountants, Irwin McGraw-Hill: USA, 1997.

<sup>13</sup> Roslender R. & Hart S. & J. Ghosh, Strategic management accounting: refocusing the agenda, Management Accounting, Dec 1998, P44.

وحسب آراء ووجهات نظر بعض الباحثين، فإن المحاسبة الإستراتيجية لا تقف عند هذا الحد ولا يقتصر دورها على تقديم المعلومات الملائمة لصناعة القرارات، وإنما يمتد هذا الدور إلى المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات.<sup>١٤</sup>

## (٢) الفكرة الثانية للمحاسبة الإستراتيجية

### المحاسبة الإستراتيجية كأداة لتغيير التوجه

#### *Strategic Accounting as Change in Focus*

إن المحاسبة الإستراتيجية كتغير في التركيز قد وسعت إطار العمل المحاسبي ليشمل الجوانب المالية والتشغيلية والإستراتيجية. ووفقاً لهذا المفهوم، يقسم تركيز المحاسبة الإستراتيجية (المتغيرات والجوانب التي تركز عليها المحاسبة الإستراتيجية) إلى ثلاث فئات:

(١) التركيز على المتغيرات الداخلية.

(٢) التركيز على المتغيرات الخارجية.

(٣) التركيز على المستقبل.

فيما يتعلق بتقنيات الفئة الأولى (التقنيات المحاسبية المركزة على المتغيرات الداخلية)، فإنها تركز على جمع وإعداد التقارير التي تعكس مدى الكفاءة في إنجاز الأنشطة والعمليات الداخلية والتي تعتبر كمصدر من مصادر خلق ميزة تنافسية للشركة.<sup>١٥</sup> وتعتبر تقنية ال ABC و ABM و ABCM من أهم التقنيات التي تركز على بيئة العمل الداخلية، بالإضافة إلى التقنيات المحاسبية المتعلقة بتطوير وتطبيق الإستراتيجيات الإدارية الجديدة مثل TQM و JIT. وعلى الرغم من أن تقنية ال ABC مشابهة لتقنيات المحاسبة التقليدية من حيث اعتمادها على المعلومات الداخلية والتاريخية، لكنها أخذت البعد الإستراتيجي نتيجة دقة المعلومات التي تقدمها والتي يمكن أن تكون قاعدة للقرارات المؤدية إلى خلق ميزة تنافسية.<sup>١٦</sup>

<sup>14</sup> Bhimani A. & M. H. Keshtvarz, British Management Accountants: Strategically Oriented, Journal of Cost Management, Mar/ Apr 1999, P31.

<sup>15</sup> Ittner C. D & D. F. Larcker, Quality strategy, strategic control systems and organizational performance, Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, Issue 3/4, 1997, p293.

<sup>16</sup> Roslender R., Accounting for strategic positioning responding to the crisis in management accounting, British Journal of Management, Vol. 6, Issue 1, 1995, p45.

إن تقنيات المحاسبة التقليدية التي تركز على متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة يمكن أن تلعب دوراً استراتيجياً إذا ما استخدمت بشكل مختلف. فمثلاً تقنية تحليل ودراسة الانحرافات يمكن أن تأخذ بعداً استراتيجياً إذا ما تم تجزئة وتقسيم الانحراف الإجمالي وتحديد أسبابه الرئيسية، ومن ثم تحديد الانحرافات المتعلقة بالاتجاهات الإستراتيجية.<sup>١٧</sup> كما أنه مطلوب من المحاسبة توليد معلومات من داخل المشروع عن التكلفة والجودة والزمن والمتعلقة بالإستراتيجيات الإدارية الجديدة TQM و JIT والتي ستساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المؤدية إلى كسب ميزة تنافسية. بالإضافة إلى مقاييس الأداء الأخرى مثل العيوب الموجودة في المنتج، ومدى التزام ولاء الموظفين.... الخ، حيث أن معظم هذه المقاييس أو المؤشرات غير مالية ولكنها ضرورية كمصدر يمكن الاعتماد عليه في خلق ميزة تنافسية للشركة.<sup>١٨</sup>

أما بالنسبة لمؤيدي التقنيات المحاسبية المركزة على المتغيرات الخارجية، فإنهم يرون بأن التأكيد فقط على المتغيرات الداخلية يحد من إمكانية الشركة على المنافسة بفعالية، ولذلك يعتقدون بأن الاهتمام بالمتغيرات الخارجية مناسب أكثر لخلق ميزة تنافسية للشركة.<sup>١٩</sup>

ويرى Bromwich بأن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية تحدد وتقيس خصائص وميزات منتجات الشركة، وتساعد في صياغة استراتيجيات المشروع المتعلقة بملائمة الأسواق وتنوع المنتجات والمطلوبة لتحقيق تميز للإستراتيجية. كما يعتقد بأن المحاسبين لا يقدمون معلومات عن بنية التكلفة في شركاتهم فقط وإنما في الشركات المنافسة أيضاً، وهذا ما يساعد على اتخاذ قرارات لقيادة التكلفة في أسواق تتسم بالمنافسة الحادة. ولكنه بنفس الوقت لا يقترح إحداث تغيير في أنظمة المعلومات المحاسبية الداخلية وإنما يوضح ما يمكن أن تضيفه تقنيات التركيز الخارجي في سبيل اكتساب الميزة التنافسية.<sup>٢٠</sup>

---

<sup>17</sup> Govindarajan V. & Shank J.K., Profit variance analysis: A strategic Focus, Issues in Accounting Education, Vol. 4, Issue 2, 1989, p396.

<sup>18</sup> Abernethy M. A & P. Brownell, The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, Accounting, Organizations and Society, Vol. 24, 1999, p189.

<sup>19</sup> Ward K. & Hewson W. & S. Srikanthan, Accounting for the competition, Management Accounting, London, Vol. 70, Issue 2, 1992, p19-20.

<sup>20</sup> Bromwich M., The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets, Accounting, Organizations and Society, Vol. 15, Issue 1, 1990, p27-46.

أما فيما يتعلق بالمتغيرات المستقبلية، فإن المحاسبة الإدارية الإستراتيجية تسعى لتقديم معلومات تغطي فترات مستقبلية لمساعدة الإدارة على اتخاذ العديد من القرارات ولاسيما قرارات الاستثمار طويلة الأجل. فالمحاسبة التقليدية باعتمادها على تقنيات التدفقات النقدية المخصومة Discounted Cash Flow في اتخاذ قرارات الاستثمار الرأسمالية قد عرضها للكثير من الانتقادات المتمثلة بإهمال القضايا والأفكار الإستراتيجية المؤثرة على قيمة الشركة واستمراريتها على المدى الطويل الأجل. ولا يمكننا الاعتماد فقط على تقنيات التدفقات النقدية المخصومة في بيئة العمل الجديدة التي تشهد توجهاً كبيراً للاستثمار في الأصول غير الملموسة، ذلك لأن تلك التقنيات تنطلق من أن مفهوم القيمة لا يمكن أن يمتد إلى ما وراء التدفقات النقدية القابلة للقياس الكمي.<sup>21</sup>

وضمن إطار قرارات الاستثمار الرأسمالية فقد قدم Shank مفهوم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة Strategic Cost Management كأسلوب يمكن من خلاله التركيز على القضايا الإستراتيجية لترشيد عملية اتخاذ تلك القرارات. وتتضمن الإدارة الإستراتيجية للتكلفة تحليل سلسلة القيمة وتحليل مسببات التكلفة، بالإضافة إلى تحليل إستراتيجية الميزة التنافسية للشركة واختيار الاستثمارات الملائمة والمنسجمة مع هذه الإستراتيجية.<sup>22</sup> وأخيراً يمكن أن نستخلص بأن الفكرة الثانية تضع إطاراً للمحاسبة الإستراتيجية مقسماً إلى ثلاثة أبعاد وذلك بالاعتماد على المتغيرات محل التركيز. إن البعد الأول وهو البعد الداخلي الذي يقدم المحاسبة الإستراتيجية كأداة لتقديم المعلومات الداخلية من أجل صياغة وتطبيق الإستراتيجيات. وتعتبر تقنية ال ABC وتقنيات المحاسبة عن إستراتيجيات التصنيع الحديثة من أهم التقنيات التي يقوم عليها البعد الداخلي. أما البعد الثاني فهو منصباً على البيئة الخارجية، حيث أن المحاسبة تقدم المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين والتي تعتبر كمصدر من مصادر خلق الميزة التنافسية للشركات. أما البعد الثالث والأخير فهو البعد المستقبلي الذي يقدم المحاسبة كأداة لتقديم المعلومات عن اتجاهات الشركة الإستراتيجية طويلة الأجل.

## ثانياً\_ الاتجاهات النظرية للمحاسبة الإستراتيجية

<sup>21</sup> Phelan E., Exposing The Illusion of Confidence in Financial Analysis, Management Decision, Vol. 35, Issue 1/2, 1997, p12.

<sup>22</sup> Shank J. K., Analyzing technology investments \_ from NPV to strategic cost management (SCM), Management Accounting Research, Issue 7, 1996, p185.

بالنظر إلى ما تواجهه المنظمات من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل حالياً في إطارها هذه المنظمات تختلف عن الماضي، فقد أصبح من الضروري الاعتراف بقصور الممارسات التقليدية للمحاسبة الإدارية وعدم ملائمتها لاتخاذ القرارات ولخلق المزايا التنافسية القابلة للاستمرار.

وحسب وجهة نظر معظم الباحثين في المجال المحاسبي، فإن المحاسبة إذا ما فقدت دورها فهذا يعود إلى تركيزها على الأرقام والمؤشرات المالية فقط دون الاهتمام بالمعلومات والمقاييس غير المالية التي تشكل جوهر المحاسبة الإستراتيجية. وعليه، وحتى لا تفقد المحاسبة دورها الهام والحيوي في المنظمات، فلا بد من زيادة الأبحاث والدراسات الرامية لوضع الأسس النظرية التي تبنى عليها المحاسبة الإستراتيجية. ويمكننا تلخيص الاتجاهات النظرية في المحاسبة الإستراتيجية بأربعة اتجاهات رئيسية وهي:

#### (١) الاتجاه التقليدي *Conventional Perspective*

#### (٢) الاتجاه المؤسسي *Institutional Theory Perspective*

#### (٣) اتجاه التعلم التنظيمي *Organizational Learning Perspective*

#### (٤) الاتجاه النقدي *Critical Theory Perspective*

#### (١) الاتجاه التقليدي *Conventional Perspective*

لقد رحب الباحثون التقليديون بالمحاسبة الإستراتيجية واعتبروها فرصة لحماية المحاسبة والارتقاء بها. كما يعتقد هؤلاء الباحثين بأن المحاسبة تحتاج إلى مزيد من التطوير لتلبي متطلبات بيئة العمل المتسمة بالتغير السريع. لكنهم بنفس الوقت يرون بأنه ليس هناك إلا القليل من الاهتمام بالكيفية التي سيتم من خلالها تغيير أدوار المحاسبة وكيف ستحل التقنيات المحاسبية الجديدة محل التقنيات التقليدية السائدة.<sup>٢٣</sup>

إن الجانب الرئيسي للمحاسبة الإستراتيجية الذي تم فحصه ودراسته من قبل الباحثين التقليديين هو ضرورة الارتقاء بالمواقع الوظيفية للمحاسبين ضمن الهيكل الإداري. ففي دراسة ل Barbera توصل إلى أن المحاسبين الإداريين في استراليا وفي الكثير من البلدان الأخرى قد أدركوا أدوارهم الوظيفية بأنها تصنف ضمن الأنشطة المضيضة للقيمة

<sup>23</sup> Turney P. & B. Anderson, Accounting for continuous improvement, Sloan Management Review, Winter, 1989, p37-47.

وذلك عن طريق المشاركة في صياغة الإستراتيجية والرقابة والعمليات التنظيمية الأخرى، كما توقعوا لعب أدوار أعلى وأهم في المستقبل. وأيضاً فقد عبر المدراء عن حاجتهم للدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه المحاسبون، على الرغم من أن المدراء في منظمات أخرى قد أكدوا على الدور التقليدي للمحاسبين والمتمثل بمسك الدفاتر والسجلات.<sup>٢٤</sup>

إنه من المتوقع أن يأخذ المحاسبون أدواراً ومسؤوليات جديدة في المنظمات، لكن السؤال الذي يطرح نفسه يكمن فيما إذا كان المحاسبون سيستمرون في تحمل هذه المسؤوليات. وقد وجد Chenhall and Langfield بأنه على الرغم من أن المحاسبين لديهم فرص للعب دور استراتيجي في المنظمة، إلا أنهم لا يملكون الرغبة أو الإرادة لاستغلال هذه الفرص. حتى عندما اعتقد المحاسبون بأنهم كانوا يلعبون دوراً استراتيجياً، لم يعتقد الآخرون في المنظمة بذلك إطلاقاً.<sup>٢٥</sup> وفي حقيقة الأمر هناك عدة عوامل تمنع المحاسبين من القيام بهذا الدور الإستراتيجي في المنظمات ومنها:

- (١) عدم توفر الرغبة لدى المدراء اتجاه المحاسبين للقيام بهذا الدور.
  - (٢) فقدان المحاسبين للمهارات التي يتطلبها هذا الدور.
  - (٣) الخوف من خلق كراهية بينهم وبين المدراء.
  - (٤) فقدان أو عدم امتلاك المحاسبين للاستقلالية في اتخاذ القرارات وفقدان التعاون من قبل الإدارة العليا.
  - (٥) إن الدور الجديد للمحاسبين يمكن أن يخلق تعارض مع عمل الإدارة.
- وعليه، فإنه وعلى الرغم من تشجيع المحاسبين على القيام بالأدوار الإستراتيجية في المنظمات، إلا أن أهدافهم ومهاراتهم وعوامل أخرى مرتبطة ببيئة العمل تمنعهم أو تحد من قيامهم بهذه الأدوار.

لقد عبرت منظمات الأعمال عن حاجتها للمحاسبة الإستراتيجية، لكن ليس هناك حتى الآن تبنيًا مقبولاً بشكل عام، ولا حتى فهم لتقنيات المحاسبة الإستراتيجية. وهذا ما توصل إليه Lord من خلال الدراسة التي أجراها على شركة Cyclemaker النيوزيلندية التي

<sup>24</sup> Barbera M., Management Accounting: The Future, Chartered Accountants Journal, Oct, 1996, p72.

<sup>25</sup> Chenhall R. & K. Langfield, Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs, Management Accounting Research, Issue 9, 1998, p361.

كانت تجمع وبشكل دوري معلومات عن الأصول غير الملموسة للشركة، ومعلومات عن المنافسين وحصتهم في السوق، وغيرها من البيانات والمؤشرات غير المالية، لكن هذه المعلومات لم يتم التعبير عنها بأرقام محاسبية، ولم تجمع من قبل المحاسبين، ولم يتم استخدام التقنيات المقترحة في أدب المحاسبة الإستراتيجية لتنفيذ هذه المهمة.<sup>٢٦</sup> وقد توسعت اهتمامات الباحثين التقليديين وازدادت لمعرفة فيما إذا كان تطبيق التقنيات المقترحة قد ساهم في تحقيق الأداء المالي المرغوب به. وقد وجد Mia بأن الشركات التي تبنت ال JIT وعدلت أنظمتها المحاسبية قد حققت عائد أعلى على الاستثمار بالمقارنة مع الشركات التي لم تتبناها.<sup>٢٧</sup> أما Durden فقد وجد بأن الشركات التي استخدمت مقاييس أداء غير مالية حققت نتائج أفضل سواء تبنت ال JIT أم لا.<sup>٢٨</sup> بناءً عليه، فإن الباحثين التقليديين يرون بأنه على الرغم من الاعتراف بالمحاسبة الإستراتيجية في الأدبيات الأكاديمية، إلا أنها لم تلق ترحيباً من قبل منظمات الأعمال ولم تلق تقنياتها قبولاً وتبنياً على المستوى الدولي.

## ٢) الاتجاه المؤسسي Institutional Theory Perspective

يرى الباحثون في المحاسبة الإستراتيجية من المنظور المؤسسي بأن ظهور المحاسبة الإستراتيجية لا يعود فقط لأسباب تقنية وإنما لأسباب مؤسسية مرتبطة بطبيعة المنظمة والإجراءات المتبعة لتنفيذ أعمالها.

لقد قام كل من Hoque and Alam بالبحث عن أسباب تبني تقنية ال TQM من قبل DTL (شركة بناء في نيوزيلندا). وبشكل عام فإن الشركات تتبنى هذه التقنية لأسباب فنية (أي من أجل الحاجة لمعلومات لاتخاذ قرارات إستراتيجية متعلقة بالجودة)، وأيضاً لأسباب طبيعية أو عادية ناجمة عن الضغط المؤسسي. ووجد الباحثان بأن

<sup>26</sup> Lord B. R., Strategic management accounting: The emperor's new cloths?, Management Accounting Research, Issue 7, 1996, p347-366.

<sup>27</sup> Mia L., Just-in-time manufacturing: Management accounting systems and profitability, Accounting and Business Research, Spring 2000, p137.

<sup>28</sup> Durden C. H. & Hassel L. G. & D. Upton, Cost accounting and performance in a just-in-time environment, Asia Pacific Journal of Management, Issue 16, 1999, p111-125.

شركة ال DTL قد توسعت لتستفيد من الفرص المتزايدة الناجمة عن بيئة العمل الجديدة، لكن بنفس الوقت فإن هذه البيئة قد أدت إلى تعقيد وخلق صعوبة في عملية مراقبة ومتابعة الجودة في مواقع العمل المختلفة. ونتيجة لهذا التوسع وزيادة حجم الأعمال فقد توجب على الشركة تكليف شركات أخرى بتنفيذ جزء أو أجزاء من العمل، وبالتالي أصبحت بحاجة إلى مراقبة جودة هذه الأعمال المؤداة من قبل المقاولين الثانويين. وعليه، فإن تلك الأسباب قد أجبرت الشركة على تبني تقنية ال TQM.<sup>29</sup> بالإضافة إلى ذلك، وجد الباحثان بأن تطبيق ال TQM قد أدى إلى زيادة عدد العقود مما أثر إيجاباً على الإنتاجية والربح. كما ساهم تطبيق هذه التقنية في زيادة التركيز على التوثيق وعلى التقارير المتعلقة بموضوع الجودة.

### **٣) اتجاه التعلم التنظيمي Organizational Learning Perspective**

إن منظور التعلم التنظيمي مرتبطاً بعدد من الباحثين أمثال Senge, Argyris, Schon, Argyis, Hedberg, Nystrom and Starbuck. ومؤخراً فقد أصبح لهذا المفهوم الأولوية الرئيسية في تصميم وإدارة المنظمات التي تعمل في عالم مضطرب ومليء بالمتغيرات والأحداث السريعة.

تعتبر أنظمة التعلم التنظيمي قادرة على تمييز ومراقبة وفحص الجوانب الهامة في البيئة المحيطة بها، وتدرك مدى تأثير ذلك على القيم والمعايير. فإذا كانت هذه الأنظمة تميز أين تتحرف تلك المعايير ومن ثم تبدأ باستعادة مسارها الذي انحرفت عنه، فنحن أمام أنظمة تعلم ذو حلقة مفردة. لكن إذا كانت هذه الأنظمة تدرك بأن التغيرات في بيئة العمل ربما تبطل السلوكيات الشائعة التقليدية، وتتطلب مبادرات وأساليب جديدة لتنفيذ الأعمال، فنحن هنا أمام أنظمة تعلم ذو حلقة مضاعفة أو مزدوجة.<sup>30</sup>

إن التعلم ذو الحلقة المفردة والمزدوجة يتشابهان على التوالي مع التعلم التكيفي والخلق، كما توصف أنظمة التعلم ذو الحلقة المفردة بأنها أنظمة تشخيصية، بينما توصف الأنظمة المزدوجة على أنها أنظمة تفاعلية.<sup>31</sup> لكن ما نود الإشارة إليه هو أنه بالإمكان

<sup>29</sup> Hoque & Alam, TQM adoption – Institutionalism and changes in management accounting systems: A case study, Accounting and Business Research, Vol. 29, Issue 3, p199-210.

<sup>30</sup> R. O. Nyamori, Strategic Accounting: Revisiting The Agenda, Massey University publishing, New Zealand, 2004, p11.

<sup>31</sup> Simons R., Performance Measurement and Strategic Control Systems for Implementing Strategy, Prentice Hall: New Jersey, 1999.

استخدام تقنيات المحاسبة الإدارية بشكل تفاعلي للبدء والاستمرار بالتعلم وخلق الأفكار الجديدة. وإن هذا الاستخدام التفاعلي ضروري جداً وخاصةً عندما تكون المنظمات خاضعة لبيئة عمل متغيرة ومتسارعة الأحداث، حيث تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر تعقيداً.

وأهمية التعلم في هذا المجال تكمن بأن القضايا المتعلقة بالمحاسبة الإستراتيجية غير منظمة حتى الآن، كما أن المعلومات المطلوبة لا يمكن الحصول عليها من خلال الوسائل والتقنيات التقليدية، لذلك بات التعلم أمراً ضرورياً للمباشرة بالمحاسبة الإستراتيجية.

لقد أشرنا سابقاً إلى أن المحاسبة الإستراتيجية تهدف بشكل أساسي إلى مساعدة المنظمة وتمكينها من كسب المزايا التنافسية. ولتحقيق هذا الهدف فإنه لابد من ربط المحاسبين بأنظمة التعلم ذو الحلقة المزدوجة التي تجعل المحاسبين أكثر قدرة على إدراك التغيرات في بيئة العمل، وأكثر قدرة على مساعدة منظماتهم للاستفادة من هذه التغيرات وخلق المزايا التنافسية. وعليه فإنه يتوجب على المحاسبين مع أنظمة التعلم المزدوجة الاهتمام وفهم الآلية التي تؤثر من خلالها هذه التغيرات على منظماتهم حتى يتمكنوا من الانتقال إلى أداء أدوارهم الإستراتيجية وإلا سيبقى عمل المحاسبين ضمن أدوارهم التقليدية المتمثلة بمسك الدفاتر والسجلات المحاسبية.

#### ٤) الاتجاه النقدي Critical Theory Perspective

يقسم المنظور النقدي إلى ثلاثة جوانب رئيسية:

**الجانب الأول:** إن الباحثين في المنظور النقدي قد درسوا وناقشوا في العرض التاريخي للمحاسبة الإدارية والمكتوب من قبل Johnson & Kaplan، وبحثوا في إمكانية كتابة تاريخ آخر مختلف.

**الجانب الثاني:** الطرق المقترحة للإصلاح.

**الجانب الثالث:** الآثار الرئيسية للمحاسبة الإستراتيجية.

#### ٤ - ١ التحديات التاريخية وطرق الإصلاح

في عام ١٩٨٧ كتب Johnson & Kaplan في Harvard Business School Press حول تاريخ المحاسبة الإدارية، ويمكننا تلخيص وجهة نظرهما بالآتي:

لقد وصلت المحاسبة الإدارية إلى ذروة عطائها في عام ١٩٢٥ وبعد ذلك أصبحت غير ملائمة بسبب تقييدها بحاجات المحاسبة المالية.<sup>٣٢</sup>

لكن فيما بعد قام Johnson بمراجعة هذا الوضع، وقد رأى بأن عدم الملائمة يعود إلى استخدام المدراء للمعلومات المحاسبية، حيث يعتقد بأن المحاسبة لا تقدم المعلومات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات ولخلق المزايا التنافسية القابلة للاستمرار.<sup>٣٣</sup>

لقد طعن بعض الباحثين بوجهة نظر Johnson & Kaplan والمتعلقة بتاريخ المحاسبة الإدارية، وقد اقترحوا بأنه بالإمكان كتابة تاريخ آخر.

ويتلخص الاختلاف في وجهات النظر فيما إذا كانت المعلومات المحاسبية أداة فعالة لاتخاذ القرارات أو أنها فقدت هذه الميزة بسبب تركيزها على الأرقام فقط متجاهلة الكثير من المعلومات والمؤشرات الأخرى الضرورية في ظل بيئة العمل الحالية. لذلك يرى الباحثون في المنظور النقدي للمحاسبة الإستراتيجية بأن المطالبة بإحداث تغيير في المحاسبة لا يعود إلى عجز فيها بناءً على تفسير Johnson، وإنما يعود إلى الحاجات والمتطلبات الجديدة التي فرضتها بيئة العمل.

إن كافة الانتقادات الموجهة من قبل المفكرين في الجانب النقدي للمحاسبة الإستراتيجية تشترك في نقطتين أساسيتين وهما:<sup>٣٤</sup>

(١) إنها لا تتوقع شيئاً إيجابياً من المقترحات المقدمة من قبل Johnson لإعادة هيكلة المحاسبة.

(٢) إحداث تغيير وتجديد في المحاسبة بإدخال المقاييس غير المالية ( Soft accounting numbers) سيؤدي إلى زيادة إمكانيات الوصول إلى أداء محاسبي أفضل.

#### ٤ \_ ٢ الآثار الرئيسية للمحاسبة الإستراتيجية

لقد استمر الجدل والمناقشة على مدى توافر الرغبة في الإصلاح المحاسبي، وقد كان هناك محاولات وأبحاث لكنها قليلة جداً لدراسة آثار هذا الإصلاح على المنظمات. ومن

<sup>32</sup> Johnson & Kaplan, Relevance Lost: The Rise and fall of Management Accounting, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

<sup>33</sup> Johnson, Relevance Regained: From Top-down Control to Bottom-up Empowerment, The Free Press, 1992.

<sup>34</sup>R. O. Nyamori, Strategic Accounting: Revisiting The Agenda, Massey University publishing, New Zealand, 2004, p14.

خلال هذه المحاولات، أكد الباحثون بأن المحاسبة تتدرج تحت الأنشطة المألوفة والمستمرة والقادرة على مواجهة التحديات الناجمة عن المنافسة والتغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

والواقع أن المحاسبة كانت ومازالت تأخذ قوتها من حاجات الإدارة لمقاييس الأداء، فالوجود والتحكم المستمر للمحاسبة قد كان واضحاً من خلال تقدير وتأييد المدراء للمساهمات والجهود المحاسبية في المنظمة، بالإضافة إلى تأييد الإدارة لتبني مقاييس

أداء غير مالية يمكن من خلالها تقييم الأداء واتخاذ القرارات بشكل أفضل.<sup>35</sup> وعليه، فإن المحاسبة من المنظور النقدي (نقد وجهة نظر Johnson) لم تفقد أبداً دورها الحيوي والجوهري في المنظمات من خلال ما تقدمه من تقنيات وأساليب لمواجهة التحديات الإستراتيجية. فإدخال تقنية ال ABC قد ساهم في رفع وزيادة أهمية دور المحاسبين وطاقم الإنتاج، لكن بالمقابل خفض من أهمية الدور الذي يلعبه فريق التسويق والمبيعات. كما أن تقنية ال TQM قد أعطت دور أكبر للمدراء في المستويات التنظيمية الوسطى باعتبارهم الناطق باسم الزبائن.

وحسب وجهة نظرنا، فإن قدرة المحاسبة على مواجهة التغيرات الجارية قد ظهرت جلياً عندما قدم Kaplan & Norton في عام ٢٠٠٤ تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة.<sup>36</sup> حيث ساعدت هذه التقنية على مواجهة التغير الجوهري الذي شهده العالم خلال السنوات الأخيرة الماضية والمتمثل بانتقال مصدر القيمة الاقتصادية المضافة من الاستثمارات في الأصول الملموسة إلى الاستثمار في الأصول الفكرية غير الملموسة. وعليه، فقد جاءت تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة استجابة لحاجات الإدارة الماسة للمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات الاستثمار في تلك الأصول.

<sup>35</sup> Ezzamel M. & Lilley S. & H. Willmott, Accounting for management and managing accounting: Reflections on recent changes in the UK, Journal of Management Studies, Vol. 34, Issue 3, 1997, p448.

<sup>36</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps \_ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.

### تقنيات المحاسبة الإستراتيجية

مع نمو اقتصاد الخدمات والانفجار الرقمي في السنوات العشرين الأخيرة، بدأنا نلاحظ وبوضوح الثقة المتزايدة بالاستثمارات في الأصول غير الملموسة الناجمة عن إدراك الشركات لأهمية تلك الأصول ودورها في تحقيق النمو والازدهار والربحية في المستقبل. وفي حقيقة الأمر، فإن بعض الشركات قد أدركت مبكراً أهمية هذا الموضوع، وأنفقت مبالغ ضخمة لتطوير مواردها الفكرية. وخير دليل على ذلك شركة مايكروسوفت Microsoft التي لا يخفى على أحد الفرق الكبير بين قيمتها الدفترية والسوقية. ومع تزايد هذا الاعتراف بأهمية الأصول غير الملموسة، بدأت الدراسات والأبحاث المحاسبية الهادفة إلى إيجاد التقنيات والآليات اللازمة لإدارة تلك الأصول. ولعل أهم النتائج التي تم الوصول إليها حتى الآن هي تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة المقدمة من قبل نورتن و كابلان في عام ٢٠٠٤. وتقوم هذه التقنية على فكرة رئيسية مفادها:

إن الأصول غير الملموسة لا يمكن أن تخلق قيمة على المدى الطويل الأجل ما لم تكن منسجمة مع إستراتيجية الشركة.

وقد انبثقت تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة عن تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية اللتين قدمتا مجموعة من المقاييس والمؤشرات ضمن البعد الرابع (بعد التعلم والنمو) والتي تساعد في إدارة الأصول غير الملموسة وترفع من كفاءة القرارات المتعلقة بتلك الأصول.

بناءً عليه، سنقدم فيما يلي عرضاً لبطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية كتقنيتين من تقنيات المحاسبة الإستراتيجية وذلك تمهيداً لتقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة والتي تشكل المحور الرئيسي لبحثنا هذا.

### أولاً - بطاقة الأداء المتوازن

إن المنافسة الحادة في الأسواق دفعت منشآت الأعمال سواء أكانت صناعية أو ذات إنتاج خدمي إلى الاستثمار في الموارد التي تخلق ميزة تنافسية تساعد المنشأة على الاستمرار والبقاء في السوق. لكن الميزة التنافسية المعتمدة على الموارد غير الملموسة (Intangible Assets) مثل السمعة ورأس المال البشري وتكنولوجيا المعلومات.... الخ، من المتوقع أن تستمر أكثر بالمقارنة مع الإستراتيجية المعتمدة على الأصول المادية الملموسة (Tangible Assets) التي يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين.<sup>37</sup> فمنذ بداية الثمانينات، ازدادت حصة الأصول غير الملموسة من ٤٠٪ من القيمة السوقية للمشروع إلى ٨٠٪ مع نهاية التسعينات.<sup>38</sup> وحالياً باتت الاستثمارات في الأصول غير الملموسة تسيطر وبشكل متزايد على الأنشطة الاقتصادية في كل البلدان المتقدمة.

<sup>37</sup> Phelan, Steven E., Exposing The Illusion of Confidence in Financial Analysis, Management Decision, 1997, Vol. 35, Issue 1/2.

<sup>38</sup> Juergen H. Daum, Value Drivers Intangible Assets: Do We Need a New Approach to Financial and Management Accounting? A Blueprint for an Improved Management System, <http://www.juergendaum.com>, November 2001, p 1.

بناءً عليه، وفي ظل هذا التغير الذي أفرزه الاقتصاد الرقمي (المعرفي)، أصبح الاكتفاء بالمؤشرات والمعلومات المستخلصة من القوائم المالية والمتمثلة بشكل أساسي بالميزانية العمومية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية عاجزاً عن مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات تقييم الأداء الاستراتيجي الشامل للمنظمة. لكن وبنفس الوقت، فإن هذا التغير قد دفع الباحثين في مجال المحاسبة إلى إيجاد وتطوير أساليب وتقنيات جديدة من شأنها تقديم بيانات غير مالية إلى جانب البيانات المالية التقليدية وبشكل يعكس صورة متكاملة عن كافة عمليات وأنشطة المشروع. ويعتبر كل من كابلان & نورتن أول من وضع حجر الأساس لهذا التوجه للمقاييس غير المالية تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، وذلك من خلال مقالهما الشهير الذي صدر بمجلة هارفارد للأعمال في العدد الأول لعام ١٩٩٢.<sup>٣٩</sup> وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى الربط بين المفردات المالية والربح في جانب، وبين العمليات التنفيذية اليومية وكذلك التخطيط المستقبلي في جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية على المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على تنمية المستقبل. كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاثة وهي (الماضي، الحاضر، المستقبل)، بمعنى أن ما نعمله اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مالي مباشر وواضح إلا بعد فترة زمنية مستقبلية. وإن فكرة البطاقة بحد ذاتها ليست وسيلة لتسجيل النتائج التي تحققت فحسب، بل أهميتها تكمن في تقديم مؤشرات لنتائج متوقعة في المستقبل تساعد في البناء الاستراتيجي، بالإضافة لكونها تقدم خطة شاملة للعمل وتوضح مواقع الخلل والتوازن بين العمليات على المدى القصير والطويل، كما تعتبر دليلاً ومؤشراً يساعد على ضبط النظام الإداري والمالي بالمنظمة.<sup>٤٠</sup>

وكما ذكرنا سابقاً، فإنه قد تم إدخال هذه الأداة الإدارية من قبل كابلان & نورتن في مقالهما المنشور في مجلة هارفارد للأعمال في عام ١٩٩٢. وبعد تبلور الفكرة تبع ذلك عدد من المقالات والتفسيرات التفصيلية وتم نشرها في كتابهما الشهير (فلسفة بطاقة الأداء المتوازن في تحويل الاستراتيجية إلى عمل) الذي صدر عام ١٩٩٦.<sup>٤١</sup>

<sup>39</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.

<sup>٤٠</sup> هاني عبد الرحمن العمري، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣، ص ٥٥٢.

<sup>41</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, The President and Fellows of Harvard College, The United States of America, 1996.

لقد بدأت الشركات عبر العالم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحويل رؤيتها وإستراتيجيتها إلى أهداف قابلة للقياس، وقد قدرت Gartner Group في عام ١٩٩٨ أن ٤٠٪ على الأقل من الشركات الألف الكبرى ستقوم بإدخال بطاقة الأداء المتوازن في عام ٢٠٠٠. كذلك بين البحث الذي تم إجرائه في عام ١٩٩٨ من قبل Business Intelligence بالتعاون مع Renaissance Worldwide أن ٥٤٪ من الشركات (عينة البحث) تستخدم بطاقة الأداء المتوازن لإدارة وقياس الأداء.<sup>٤٢</sup>

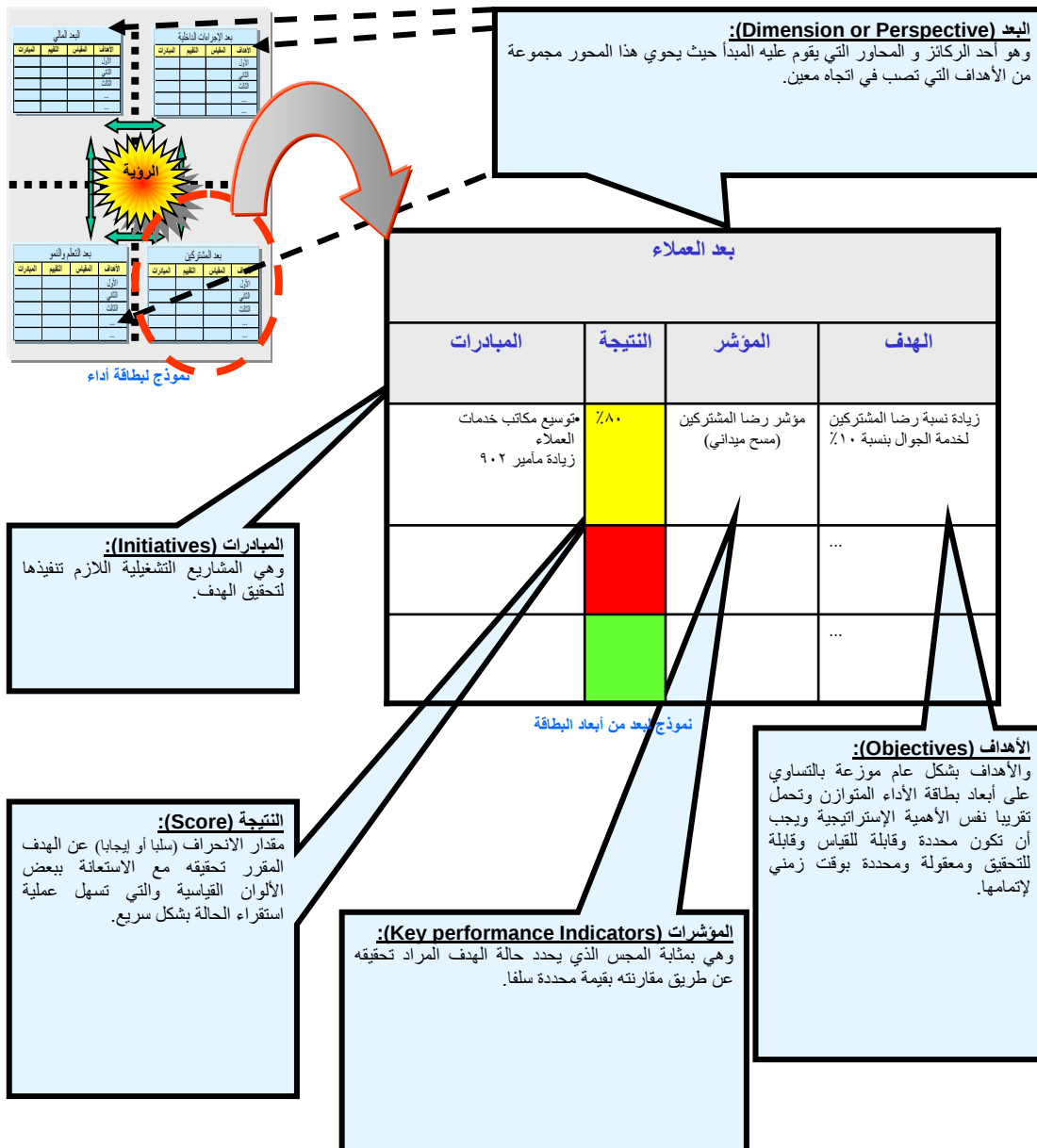
### ١ \_ مدخل إلى بطاقة الأداء المتوازن

من أكثر المشاكل التي تواجه الأشخاص الذين يستمعون أو يقرؤون عن بطاقات الأداء المتوازن، هي عدم تصورهم بشكل حسي لماهية هذا الشيء المسمى ببطاقة الأداء المتوازن، وعليه فإن البدء بالشكل التوضيحي التالي يحقق الغرض المنشود في إيصال الفكرة.

الشكل رقم (١): عرض توضيحي لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن

---

<sup>42</sup>Andrea Fried & Volker Linss, Towards an Advanced Impact Analysis of Intangible Resources in Organizations, Chemnitz University of Technology, 2005, p3.



المصدر. ٤٣

٤٣ عبد السلام بن عبد الله أبو ملح، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق – تجربة شركة الاتصالات السعودية، دائرة التخطيط الإستراتيجي، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ١٤.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا الدور الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن والذي يكمن في تحديد الأهداف المراد تحقيقها (Objectives)، والمؤشرات الهامة (Key Performance Indicators) التي تقيس أو تحدد حالة هذه الأهداف. وهذا يعني بأن بطاقة الأداء المتوازن قد أدت إلى تطوير عملية القياس بإضافة مؤشرات ومقاييس غير مالية إلى جانب المقاييس المالية التقليدية، وبالتالي تكون بطاقة الأداء قد ساهمت في حل أهم المشاكل الإدارية والمتمثلة بالمقولة التالية:

لا تستطيع أن تدير، ما لا تستطيع أن تقيس.

ولذلك فقد انطلقت بطاقة الأداء المتوازن من المبدأ الأساسي التالي:

إذا استطعت أن تقيس، استطعت أن تدير.<sup>٤٤</sup>

## ٢\_ تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها ترجمة للإستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقوم بتوصيل إستراتيجية المنظمة إلى الموظفين وتزويدهم بالتغذية الراجعة التي تمكنهم من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافهم.<sup>٤٥</sup> وهذا يعني بأن مفهوم البطاقة يقوم على جعل الموظفين من قمة الهرم إلى أسفله يعملون بشكل متوافق عن طريق جعل الإستراتيجية هي المحرك الوحيد للجميع وذلك بربط الأهداف العامة وأهداف مختلف الوحدات الجزئية بإستراتيجية الشركة.

كما وتعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة فعالة لإدارة العمليات اليومية من جهة، وتأطير إستراتيجية الشركة من جهة أخرى. وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن قد ساعدت في التمييز الدقيق بين عمليتي إدارة الأداء وإدارة الإستراتيجية وتحقيق التكامل بينهما، وذلك للتحكم بالتناقضات المستمرة بين الأداء على المدى القصير والطويل الأجل.<sup>٤٦</sup> فالهدف الرئيسي من عملية إدارة الأداء هو تعظيم أنشطة وموارد المشروع بما

<sup>44</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard, The President and Fellows of Harvard College, The United States of America, 1996, P21.

<sup>45</sup> Irvin N. Gleim & Dale L. Flesher, Management Accounting and Reporting, Part 2 – Gleim's CMA Review, Thirteenth Edition, Gleim Publications, Inc, September 2006, p364.

<sup>46</sup> Juergen H. Daum, Value Drivers Intangible Assets: Do We Need a New Approach to Financial and Management Accounting? A Blueprint for an Improved Management System, <http://www.juergendaum.com>, November 2001, p.12.

ينسجم مع الأرباح المستهدفة على المدى القصير الأجل، بينما الهدف من عملية إدارة الإستراتيجية هو خلق أو زيادة الخيارات التي تزيد من قيمة الشركة على المدى الطويل الأجل. وبعبارة أخرى، فإن مهمة إدارة الأداء هي تعظيم استخدام الأصول الموجودة بما ينسجم مع الأهداف على المدى القصير، بينما مهمة إدارة الإستراتيجية فإنها تكمن في خلق مثل هذه الأصول.

إن السبب الرئيسي من وراء ظهور تقنية بطاقة الأداء المتوازن هو عدم كفاية المقاييس المالية المعتمدة من قبل الإدارة العليا على تقديم فكرة شاملة عن كفاءة الأداء كونها لا تشمل كافة الأنشطة التشغيلية المتعددة، وكذلك قصورها عن التعبير عن هذه الأنشطة، مما تطلب إضافة مقاييس غير مالية (تشغيلية) أكثر تفصيلاً تمثل نتاج جميع أنشطة الإدارات وتفاعلها في المنظمة والتي تؤثر في النتائج المالية المتحققة. لذلك فقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كنموذج يتضمن كافة أنشطة وعمليات المشروع وآثارها المنعكسة على كل من المحاور المالية والعملاء والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد.<sup>٤٧</sup> وقد عكس هذا النموذج التفاعل والترابط بين المقاييس المالية وغير المالية في سبيل تحقيق وتنفيذ إستراتيجية قياس كفاءة الأداء وبالشكل الذي أدى إلى تطوير ورفع كفاءة القرارات الإدارية بسبب شمول التقييم وفق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.<sup>٤٨</sup> بناءً على التعاريف والإيضاحات السابقة، يمكننا تلخيص مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالآتي:

(١) إن الأداء المالي يعطي صورة عن أداء المنظمة في الفترة الماضية ولا يمكن أن يوفر معلومات عن الأداء في الوقت الراهن ولا عن المستقبل.

(٢) يقوم المبدأ الأساسي لبطاقة الأداء على الموازنة بين:

- المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية.
- الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة.
- البيانات الكمية والبيانات الوصفية.

(٣) كما يعتمد مفهوم بطاقة الأداء على ما يعرف بعلاقة السبب والنتيجة والتي تعني ارتباط المحاور الأربعة لبطاقة الأداء مع بعضها في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة. حيث أن تقوية وتطوير الأصول غير الملموسة (المحور الرابع) يؤدي

<sup>47</sup> Robinson Robin, Balanced Scorecard, Computer Word, Jan,2000, vol. 34, Issue 4, p52.

<sup>48</sup> Barkley Stephen, Are You in Balance?, Outlook, Vol. 67, Issue 4, Winter 2000, p34.

إلى تحسين الأداء في إنجاز العمليات الداخلية (المحور الثالث)، والذي بدوره يؤدي إلى النجاح في إدارة العلاقات مع الزبائن (المحور الثاني)، وهذا النجاح يشكل الأساس للأداء المالي الجيد (المحور الأول).

### ٣\_ الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخلاً استراتيجياً ونظماً لقياس الأداء، وهي تمكن المنظمات من ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة متوازنة من الأهداف موزعة بتوازن على عدد معين من الأبعاد التي تمثل طبيعة عمل المنظمة والتي قد تختلف من شركة إلى أخرى، ولكن غالبية الشركات تشترك في استخدام الأبعاد الأربعة الأساسية التالية:

(١) البعد المالي Financial Perspective

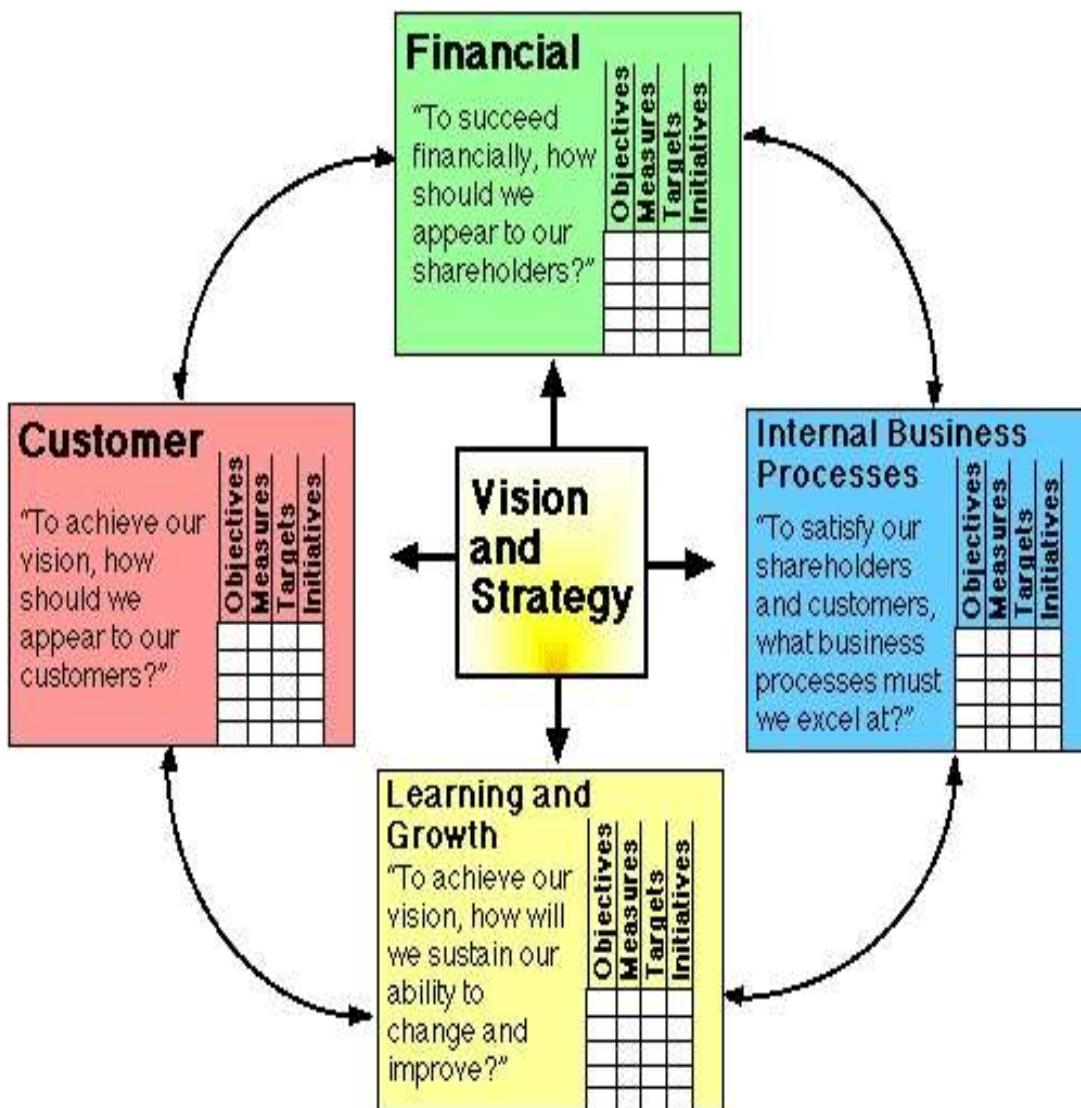
(٢) بعد الزبائن (العملاء) Customer Perspective

(٣) بعد العمليات الداخلية Internal Perspective

(٤) بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

وإن الشكل التالي يوضح الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن حسب رؤية كابلان ونورتين.

الشكل رقم (٢): الأبعاد الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر.<sup>٤٩</sup>

### ٣\_١ البعد المالي

<sup>49</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, Translating Strategy into Action The Balanced Scorecard, The President and Fellows of Harvard College, The United States of America, 1996, P9.

إن الأداء المالي لأي منظمة هو أساس نجاحها، حتى أن المنظمات الغير هادفة للربح يتوجب عليها تقديم دفاتر مالية متوازنة. ويتضمن هذا المحور المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية. ويمكننا من خلال مقاييس ومؤشرات هذا البعد مراقبة ومتابعة الأرباح والخسائر والقوة المالية والتدفقات النقدية والعائد على الاستثمار وغيرها من المؤشرات التي تعكس الأداء المالي.

وبشكل عام يقسم البعد المالي إلى ثلاثة أقسام:  
نمو الإيرادات، إدارة التكلفة، استعمال الموجودات.  
**نمو الإيرادات:**

- المبيعات وحصة الشركة في السوق.
- عدد الزبائن والأسواق الجديدة.
- عدد الاستراتيجيات الجديدة.

#### **إدارة التكلفة:**

- الإيراد لكل موظف.
- تخفيض تكلفة الوحدة.

#### **استعمال الموجودات:**

- دورة النقدية.
- العائد على رأس المال.
- الإنتاجية/الكفاءة.

### **٣\_٢ بعد الزبائن (العملاء)**

يعتبر النجاح في إدارة هذا البعد (بعد الزبائن) بمثابة حجر الأساس للأداء المالي الجيد. وقد أكد كل من (Kaplan and Atkinson) على أهمية هذا المحور لأن إدارة المنظمة تسعى للوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، حيث أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين ومن

ثم حصة المنظمة في السوق، وتستطيع المنظمة من خلال هذا المحور أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها.<sup>٥٠</sup>

أما مقاييس محور العملاء فإنها تعتمد على التغير الذي حصل في بيئة العصر الحالي التي تتسم بالمنافسة الحادة، ولذلك فإن هدف البقاء والاحتفاظ بحصة واسعة من السوق يعد واحداً من أهم عناصر الاستمرار للمنظمات التي يجب أن تثبت قدرتها على تقديم منتجاتها بنوعية عالية الجودة وبتكلفة منخفضة وبسعر معقول، مع الأخذ بالحسبان الاحتياجات المتغيرة للعملاء.<sup>٥١</sup>

ويمكننا تقسيم المقاييس والمؤشرات ضمن هذا البعد كالاتي:

#### **الحصة السوقية للشركة:**

- النسبة المئوية المحققة في كل قطاع.

#### **الاحتفاظ بالزبائن:**

- تكرار الأوامر أو الزيارات أو الاتصالات مع الزبائن.
- زيادة المبيعات للزبائن الحاليين.

#### **رضا الزبائن:**

- عدد الشكاوى.
- عدد الزبائن الذين لديهم رضا اتجاه الشركة.

#### **ربحية الزبائن:**

- إجمالي الأرباح من الزبائن.
- إجمالي التكلفة من الزبائن.

### **٣\_٣ بعد العمليات الداخلية**

يتضمن هذا المحور مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تعكس وضع البيئة الداخلية للمنظمة، وتقسم هذه المقاييس إلى:

#### **تحديد أو صنع السوق:**

- ربحية القطاع.

<sup>50</sup> Robert S. Kaplan and Anthony A. Atkinson, Advanced Management Accounting, Third Edition, Prentice Hall, 1998, P.370.

<sup>٥١</sup> د. سليمان حسين البشتاوي، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٠، العدد الأول، ٢٠٠٤، ص ٤٠٢.

- النسبة المئوية للإيراد المتأتي من كل زبون جديد.

#### التصميم:

- الفترة الزمنية بين عملية تصميم المنتج وتسويقه.

#### البناء:

- عدد العيوب.
- وقت العملية.

#### التسليم:

- النسبة المئوية للالتزام بوقت التسليم.
- النسبة المئوية للإخلال بوقت التسليم.

### ٣\_٤ بعد التعلم والنمو

يركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانات المحتملة لتطوير البنية التحتية للمنظمة، لذلك يعتبر محور التعلم والنمو محوراً استراتيجياً حيث يركز على تطوير قدرات العاملين كونهم البنية التحتية التي تعمل على بناء المنظمة وتطويرها على المدى الطويل الأجل، وكذلك يركز على طبيعة النظم والإجراءات التنظيمية ونوعيتها، وأيضاً كيفية استخدام التقانات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات العملاء وحاجاتهم وغايات المالكين، أي أن هذا البعد يحدد كيف يمكن أن تستمر المنظمة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها.<sup>52</sup>

ويمثل بعد التعلم والنمو البعد الرابع والأخير لبطاقة الأداء المتوازن، وعادةً ما يسمى بعد الأصول غير الملموسة، ذلك لأنه يسلط الضوء على هذه الأصول ويقدم مجموعة من الأهداف والمؤشرات التي تساعد في إدارة الأصول غير الملموسة وفي رفع كفاءة القرارات المتعلقة بها.

كما ويعتبر هذا البعد واحداً من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وتزداد أهميته لسببين رئيسيين وهما:

- (١) إن محور التعلم والنمو هو القاعدة أو حجر الأساس للتطوير والتحسين في الأبعاد السابقة لبطاقة الأداء المتوازن، فبدون وجود مهارات وقدرات بشرية

<sup>52</sup> Laurie Hunter, DCC / Digital Curation Manual \_ Instalment on "Investment in an Intangible Asset", <http://www.dcc.ac.uk/resource/curation-manual/chapters/intangible-asset>, July 2006, p8.

مترافقة مع تقنيات وتطبيقات تكنولوجية ومعززة بمناخ تنظيمي ملائم، بدون ذلك لا يمكننا إحراز أي نجاح في الأبعاد الثلاثة الأولى لبطاقة الأداء المتوازن، لذلك فإن هذا المحور هو الذي يقود إستراتيجية الشركة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

٢) ارتفاع قيمة الأصول غير الملموسة مقارنةً بالأصول الملموسة، حيث أصبحت الأصول غير الملموسة تشكل نسبة مرتفعة من القيمة الإجمالية للشركة ولاسيما في بيئة اقتصاد المعرفة المعتمد وبشكل كبير على الأصول المعرفية (الفكرية)، وبالتالي باتت إدارات الشركات بحاجة ماسة لمزيد من المعلومات والبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات المختلفة والمتعلقة بالأصول غير الملموسة.

ويمكن تقسيم المقاييس ضمن بعد التعلم والنمو كما يلي:

#### الموارد البشرية:

- رضا الموظف.
- إعادة تنظيم الطاقم.
- الإنتاجية.
- عدد الموظفين الذين يمتلكون الكفاءة المطلوبة لتأدية الأعمال الرئيسية.

#### تكنولوجيا المعلومات:

- نسبة تغطية المعلومات.
- العائد على البيانات.

#### التحفيز والانسجام:

- الاقتراحات المستقبلية.
- الاقتراحات المنفذة.
- المكافآت.

#### ٤\_ أجيال بطاقة الأداء المتوازن

تواجه منظمات الأعمال عدة تحديات في ظل بيئة عمل تتسم بازدياد سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، بالإضافة إلى ازدياد حدة المنافسة التي

لم تعد مقتصرة على السلعة وجودة المنتج فقط كما كان الوضع في الماضي، بل تعددت أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المنظمة. وقد لعبت هذه التبدلات والتغيرات وعوامل أخرى دوراً رئيسياً في تطور الفكر الإداري الذي واكبه تطوراً في الفكر المحاسبي وممارسات المحاسبة الإدارية. ويمكننا أيضاً ملامسة أثر هذه التغيرات من خلال المراحل التي مرت بها عملية البحث والدراسة في مجال تطوير مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التي جاءت استجابةً لرغبات الإدارة وحاجتها لتقنيات محاسبية من شأنها تقديم معلومات تساعد الإدارة على مواجهة تحديات بيئة التغير السريع والمنافسة الشديدة. ويمكن تلخيص المراحل (الأجيال) التي مرت بها بطاقة الأداء المتوازن بالآتي:

### **الجيل الأول**

لقد بدأ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن بالانتشار في أواخر التسعينات الميلادية، ولم يتجاوز كونه مجموعة من المؤشرات الإستراتيجية الموزعة بين الأبعاد الكلاسيكية التي طرحها كابلان ونورتين. وما يمكن ملاحظته في هذا الجيل هو ضعف الارتباط بين الإستراتيجية والأهداف، بالإضافة إلى أن علاقة السبب والنتيجة تظهر بشكل غير مباشر بين الأبعاد فقط.

الشكل رقم (٣): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن

## المالية

| المؤشر الرئيسي   | المستهدف      | الهدف         |
|------------------|---------------|---------------|
| إجمالي الإيرادات | ١٠ بليون      | الإيرادات     |
| التدفق النقدي    | ٥ بليون ر.س.  | التدفق النقدي |
| صافي الدخل       | ١٠ بليون ر.س. | الدخل         |

المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالأداء المالي للشركة

## الإجراءات الداخلية

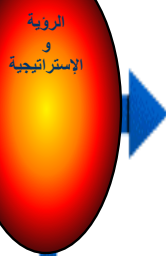
| المؤشر الرئيسي | لمستهدف  | لهدف       |
|----------------|----------|------------|
| تشغيل الخدمة   | ٢٤ ساعة  | التشغيل    |
| سرعة الإصلاح   | ٤ ساعات  | الأعطال    |
| سرعة الإجابة   | ٢٠ ثانية | سرعة إجابة |

المؤشرات الرئيسية المرتبطة بالإجراءات الداخلية للشركة

## التعلم والنمو

| المؤشر الرئيسي              | ستهدف      | لهدف    |
|-----------------------------|------------|---------|
| صافي السعة                  | ٥ مليون خط | السعة   |
| عدد أيام التدريب            | ٧ أيام     | التدريب |
| الموظفين الذين تم تقييمهم % | ١٠٠ %      | التقييم |

المؤشرات الرئيسية المرتبطة بنمو وتطوير المنظمة وموظفيها



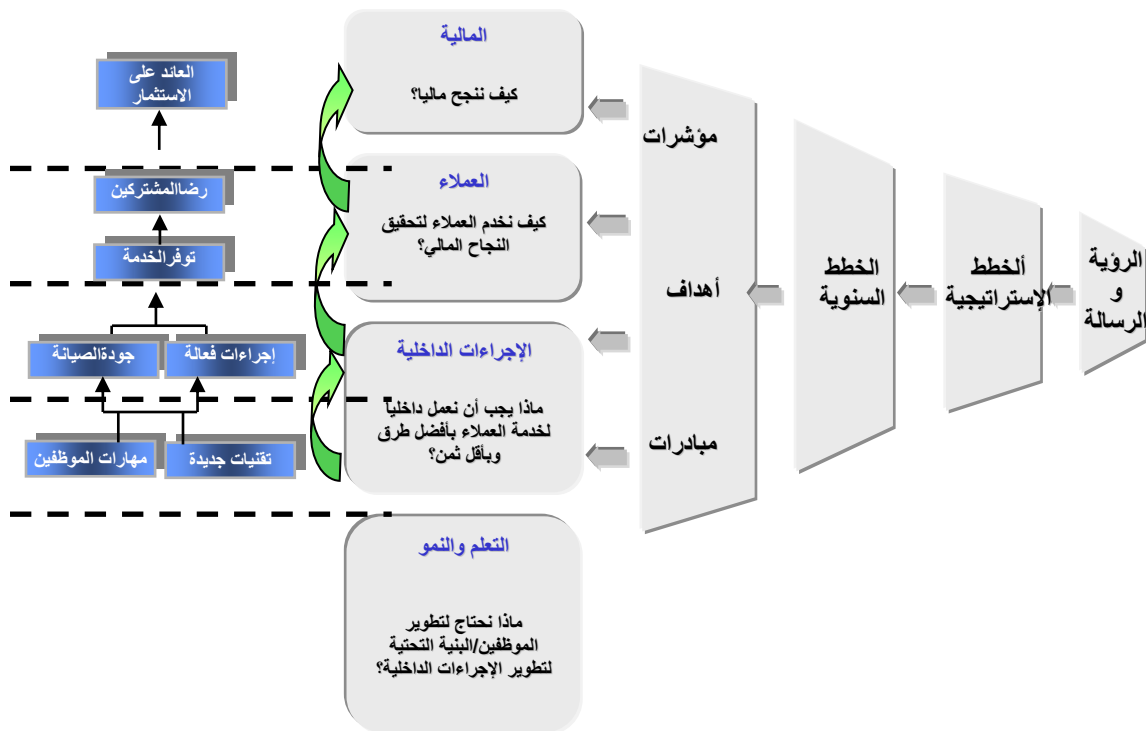
المصدر. ٥٣

## الجيل الثاني

٥٣ عبد السلام بن عبد الله أبو ملح، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق – تجربة شركة الاتصالات السعودية، دائرة التخطيط الإستراتيجي، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ١٧.

مع بداية التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن بدأت تظهر تحسينات كثيرة، وتطورت عملية بناء الأهداف والمؤشرات بحيث أصبحت تعكس الإستراتيجيات، كما أن عملية الترابط بين الأهداف أصبحت أكثر وضوحاً وأهمية.

#### الشكل رقم (٤): الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن



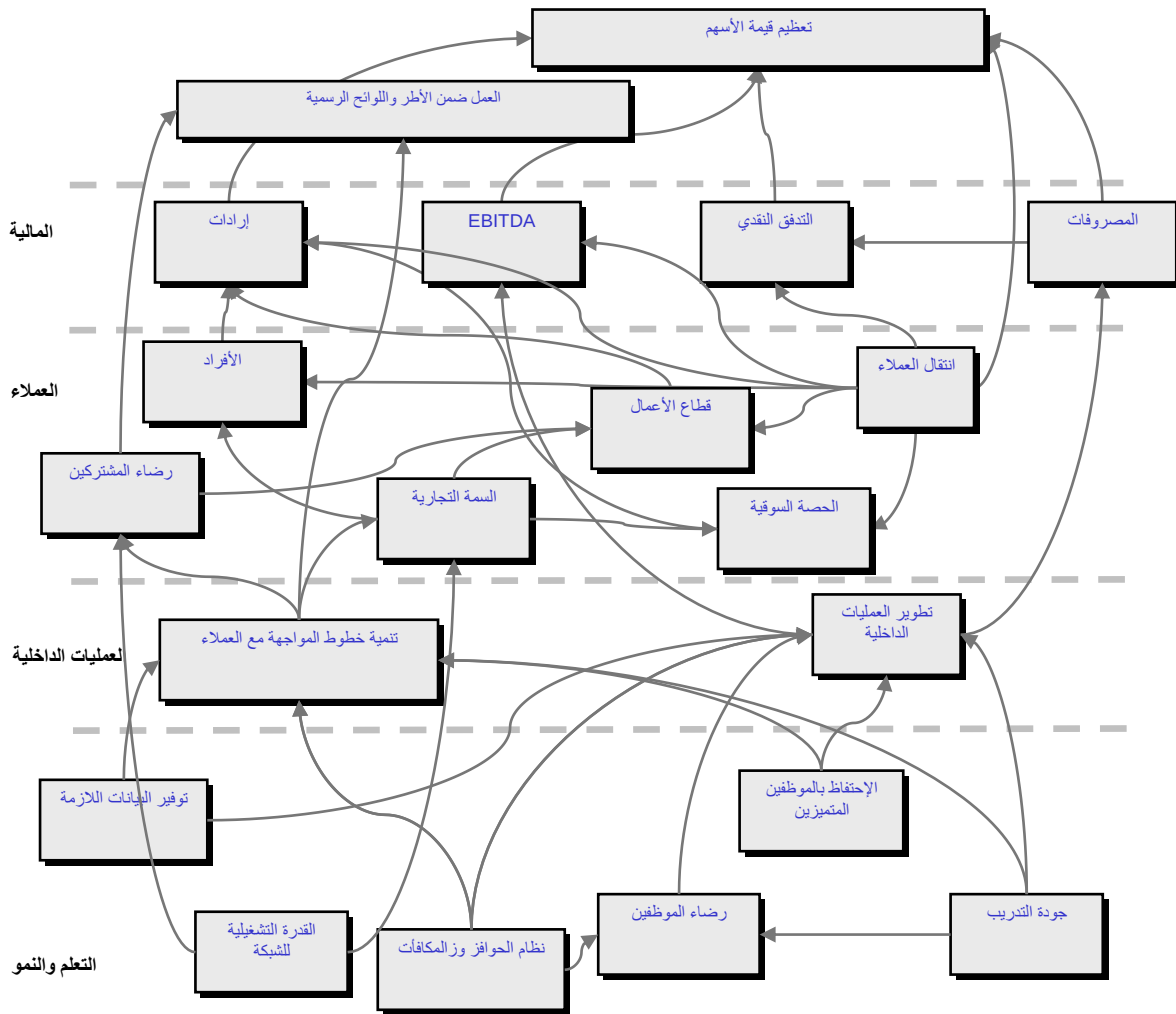
المصدر: ٥٤

#### الجيل الثالث

٥٤ عبد السلام بن عبد الله أبو ملح، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق – تجربة شركة الاتصالات السعودية، دائرة التخطيط الإستراتيجي، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ١٨.

وهو الجيل أو المرحلة الأخيرة حيث ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من الإستراتيجيات نقطة الارتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقات الأداء المتوازن دون وجود إستراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة الشركة.

#### الشكل رقم (٥): الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ٥٥

وإن السبب من وراء ظهور مفهوم الخرائط الإستراتيجية (الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن) هو نتائج الأبحاث والدراسات التي أجريت في السنوات الأخيرة من القرن

٥٥ عبد السلام بن عبد الله أبو ملح، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق – تجربة شركة الإتصالات السعودية، دائرة التخطيط الإستراتيجي، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ص ١٩.

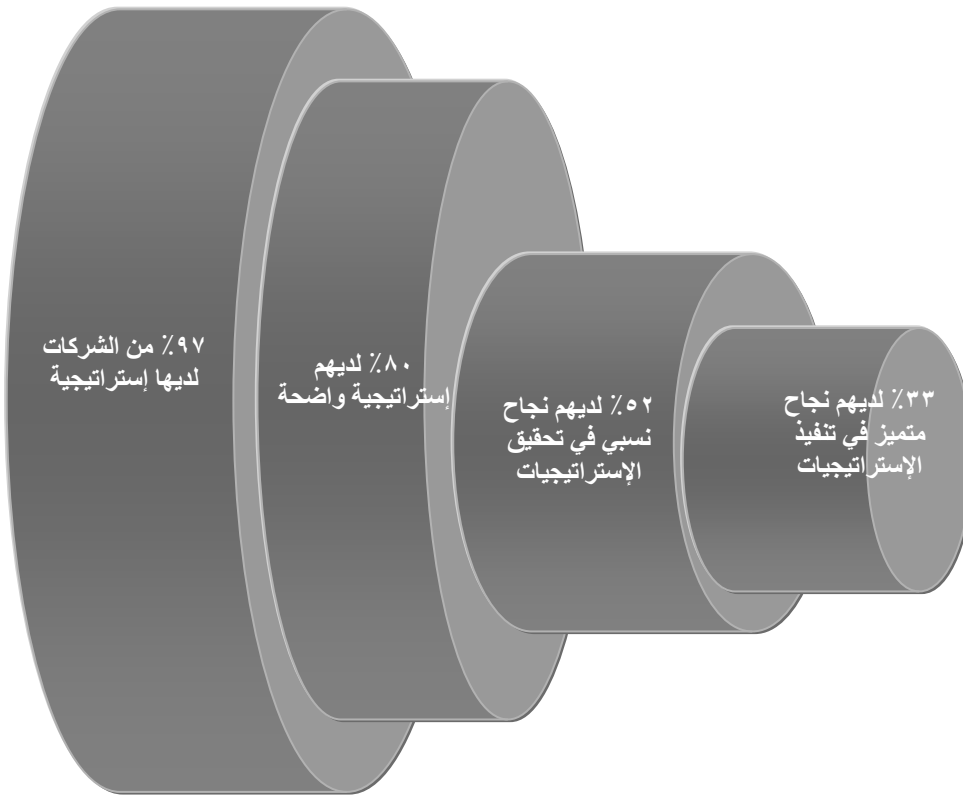
العشرين والتي بينت بأن المشكلة الحقيقية ليست بسوء الإستراتيجية وإنما بسوء التنفيذ، ولذلك فقد أوصت معظم هذه الدراسات بضرورة إيجاد تقنية جديدة أو تطوير تقنية بطاقة الأداء المتوازن بحيث تمكننا من خلق الارتباط المفقود بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

إن البحث الذي أجرته في عام ١٩٩٨ Business Intelligence بالتعاون مع Renaissance Worldwide، قد بين بأن ٩٧٪ من الشركات لديها إستراتيجية، لكن ٨٠٪ منها تتسم استراتيجياتها بالوضوح (استراتيجيات واضحة). أما بالنسبة لتنفيذ الإستراتيجية فقد أظهر البحث بأن ٥٢٪ من الشركات لديها نجاح نسبي في تحقيق الإستراتيجيات، بينما ٣٣٪ فقط لديها نجاح متميز في تنفيذ الإستراتيجيات.<sup>٥٦</sup>

#### **الشكل رقم (٦): نسب التبني والنجاح في تنفيذ الإستراتيجيات**

---

<sup>56</sup>Andrea Fried & Volker Linss, Towards an Advanced Impact Analysis of Intangible Resources in Organizations, Chemnitz University of Technology, 2005, pp3-4.



المصدر: إعداد الباحث.

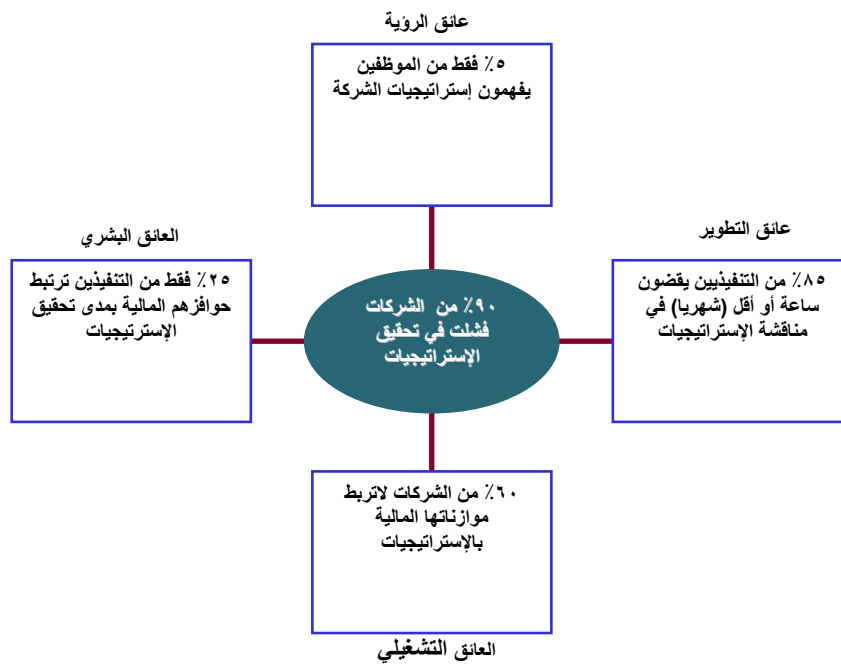
وفي دراسة أخرى أجريت من قبل Bain & Company، تم من خلالها فحص الأداء في شركات كبيرة (شركات تزيد إيراداتها على ٥٠٠ مليون دولار)، وتعمل هذه الشركات في سبع دول متقدمة (الولايات المتحدة \_ استراليا \_ بريطانيا \_ فرنسا \_ ألمانيا \_ إيطاليا \_ اليابان)، وقد تم فحص أداء هذه الشركات خلال العشرات سنوات الأفضل في التاريخ الاقتصادي (من عام ١٩٨٨ إلى عام ١٩٩٨). إن أكثر من ثلثي هذه الشركات كان لديها خطط إستراتيجية لتحقيق نمو يزيد على ٩٪، لكن أقل من ١٠٪ من هذه الشركات حققت هذا الهدف.<sup>٥٧</sup> وسبب الفشل في تحقيق الإستراتيجيات يعود إلى عدم

<sup>57</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps \_ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, P6.

وجود تحديد واضح ومتفق عليه للإجراءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات، حيث قد أدى ذلك إلى خلق المعوقات التالية:

- ١) عائق الرؤية: ٥٪ فقط من الموظفين يفهمون استراتيجيات الشركة.
- ٢) العائق البشري: ٢٥٪ فقط من التنفيذيين ترتبط رواتبهم بمدى تحقيق الإستراتيجيات.
- ٣) العائق التشغيلي: ٦٠٪ من الشركات لا تربط موازناتها المالية بالإستراتيجيات.
- ٤) عائق التطوير: ٨٥٪ من التنفيذيين يقضون ساعة أو أقل خلال كامل الشهر لمناقشة الإستراتيجيات.

الشكل رقم (٧): معوقات تنفيذ الإستراتيجيات



## ثانياً\_ الخرائط الإستراتيجية

لاشك أن المتتبع لتطور الفكر الإداري يلاحظ تطوراً مواكباً في الفكر المحاسبي وممارسات المحاسبة الإدارية. ففي الماضي اتجه تركيز المحاسبة الإدارية ليكون منصباً على الرقابة الإدارية والمستوى التشغيلي المتمثل بإدارة الأداء على المدى القصير الأجل، وقد كانت المعلومات المقدمة للإدارة تعاني من مسألتين رئيسيتين وهما:

(١) إن هذه المعلومات متحيزة للمؤشرات المالية.

(٢) إنها تركز على المقارنات الذاتية الداخلية.

أما حالياً فإن البيئة التي تعمل في إطارها منظمات الأعمال تختلف كثيراً عما كانت عليه في الماضي، حيث أن هذه المنظمات تواجه الكثير من الضغوط والتحديات سواء محلياً أو عالمياً، وبالتالي لابد من إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم وإدارة الأداء قد أصبحت ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة، وأصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.<sup>٥٨</sup> لذلك وفي ظل بيئة العمل الجديدة بدأ تركيز المحاسبة الإدارية يتحرك متجاوزاً المستوى التشغيلي، وقد اتجه هذا التحرك نحو المستوى الإستراتيجي المتمثل بإدارة الأداء على المدى الطويل الأجل أو ما يعرف بنظام الإدارة الإستراتيجية الذي ينطلق من إستراتيجية الشركة كحجر أساس في بناء واتخاذ القرارات. ولمواجهة متطلبات هذا النظام الإداري الإستراتيجي الجديد، بدأت تتزايد الأبحاث والدراسات في مجال المحاسبة الإدارية إلى أن توصل كابلان ونورتن إلى تقنية الخرائط الإستراتيجية، حيث حولاً في كتابهما (The Strategy Focused Organization - 2001) بطاقتهم للأداء المتوازن المقدمة في مجلة HBR عام ١٩٩٢ على أنها نظام لقياس الأداء إلى نظام إدارة إستراتيجي، وهذا التحول قد تم إنجازه وتقديمه تحت عنوان الخرائط الإستراتيجية (Strategy Maps).<sup>٥٩</sup>

ولقد أشرنا سابقاً إلى أن الخرائط الإستراتيجية تمثل الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن، حيث طورت الخريطة الإستراتيجية من نموذج الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، لكن ما يميز الخريطة الإستراتيجية هو أنها قد أضافت مستويات أخرى من التفصيل التي تزيد من وضوح الإستراتيجية وبالتالي تزيد من احتمال نجاح تنفيذها.

<sup>٥٨</sup> د. عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة ندوات ومؤتمرات ١٣، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠، ص ٩.

<sup>٥٩</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps – The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001.

## ١ \_ ماذا تعني الإستراتيجية

لقد رأينا أنه من الأفضل التوقف قليلاً عند مصطلح (إستراتيجية) وتسليط الضوء على بعض التعاريف والتفسيرات لهذا المصطلح علها تزودنا بالمعلومات والأفكار الرئيسية التي تعتبر بوابة العبور لمفهوم الخرائط الإستراتيجية.

تعرف الإستراتيجية على أنها الخطة المتبناة من قبل المنظمة والتي تهدف إلى زيادة قيمتها من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل. وهذا يعني بأن الإستراتيجية تبين الاتجاه أو المسار الذي ستسلكه المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها وضمان نجاح علاقاتها مع البيئة المحيطة.<sup>٦٠</sup>

لقد قدم Eisenhardt تعريفاً مبسطاً وواضحاً للإستراتيجية حيث عرفها:

الإستراتيجية تقدم إجابات لسؤالين رئيسيين وهما:

(١) أين تريد أن تذهب؟

(٢) كيف تريد أن تصل إلى هناك؟<sup>٦١</sup>

أما Markides فقد عرف الإستراتيجية كالآتي:

إن الإستراتيجية تتضمن أو تتطلب اتخاذ خيارات حاسمة وهامة على مستوى ثلاثة أبعاد:

(١) أي الزبائن الواجب التركيز عليهم؟

(٢) أي المنتجات الواجب عرضها أو طرحها في الأسواق؟

(٣) أي الأنشطة الواجب تأديتها أو تنفيذها؟

فالإستراتيجية تتطلب الاختيار، والشركة سوف تنجح إذا اختارت الوضع الإستراتيجي الذي يسمح لها بالتميز عن منافسيها.<sup>٦٢</sup>

وعلى الرغم من تعدد واختلاف تعاريف الإستراتيجية، لكن معظم الباحثين في هذا المجال يتفقون بأن الإستراتيجية هي الأداة الجوهرية والأهم في بيئة العمل. ويعتقد كل

<sup>٦٠</sup> هيثم أحمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ٢٠٠٣، ص ٢٩٦.

<sup>٦١</sup> Eisenhardt, K.M, Strategy as Strategic Decision Making, in Cusumano, M.A & Markides, C.C. (ed.), Strategic Thinking for the Next Economy, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, P85.

<sup>٦٢</sup> Markides, C.C, A Dynamic View of Strategy, in Cusumano, M.A & Markides, C.C. (ed.), Strategic Thinking for the Next Economy, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, P231.

من كابلان ونورتون بأن الإستراتيجية هي الأسلوب الفريد والوحيد الذي يمكن ويساعد الشركات على خلق القيمة.<sup>٦٣</sup>

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو:

كيف يتم تصميم أو إعداد إستراتيجية المنظمة؟

إن عملية تصميم وإعداد الإستراتيجية يمكن أن تتم عن طريق تحديد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على المنظمة، أو عن طريق تحليل الـ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) أو عن طريق تحليل ودراسة الاحتمالات المتوقعة والمتضمنة في سيناريوهات التخطيط.<sup>٦٤</sup>

يعتقد كابلان ونورتون بأن عملية تصميم وصياغة الإستراتيجية تتضمن ثلاث خطوات وهي الاختيار والتحديد والانتقاء.

(١) الاختيار: يعني اختيار الأسواق والزبائن الذين تتوي الشركة خدمتهم.

(٢) التحديد: أي تحديد العمليات الداخلية الرئيسية (العمليات الهامة) التي يتوجب على الشركة التفوق بها وذلك لتقديم منتج أو خدمة متميزة في السوق المستهدف.

(٣) الانتقاء: أي تحديد المهارات والقدرات الفردية والتنظيمية المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف المتضمنة في الأبعاد الثلاثة الأولى لبطاقة الأداء المتوازن (المالي \_ الزبائن \_ العمليات الداخلية).<sup>٦٥</sup>

بينما يرى Cusumano and Markides بأن تصميم إستراتيجية ناجحة ليس علماً وإنما فناً. وبالنسبة لنتائجها الأخرى فقد تضمنت الآتي:

(١) إنه من الممكن تصميم إستراتيجية ناجحة، كما أنه من الممكن بالنسبة للآخرين تعلم فن تنفيذ الإستراتيجيات الناجحة.

(٢) تحتاج الإستراتيجيات للتطوير بما يتفق مع نتائج تقييم أداء الشركة.

(٣) كما تحتاج الإستراتيجيات لتطوير بما يتناسب مع الوضع الحالي والمستقبلي للشركة.

<sup>63</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps – The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001, P2.

<sup>64</sup> Mitchell and Susan Young, Strategic management and change management and the National Training Framework, 2003, in <http://www.reframingthefuture.net>.

<sup>65</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School, Boston, 1996, p37.

٤) إن التفكير الإستراتيجي الفعال ما هو إلا طرح مستمر للأسئلة والتفكير بمسائل وشؤون الشركة بأسلوب خلاق ومبدع.<sup>٦٦</sup>

وفي حقيقة الأمر لا توجد منظمتان تفكران بالإستراتيجية بنفس الطريقة، فالبعض يصف الإستراتيجية عن طريق الخطط المالية المتمثلة بنمو الإيرادات والربح، وآخرون عن طريق المنتجات والخدمات، وفريق ثالث يصفها من خلال الزبائن المستهدفين، بينما فريق آخر ينظر إلى الإستراتيجية عن طريق بعد التعلم والنمو والمتمثل بالموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والمناخ التنظيمي.

وإن اختلاف وجهات النظر في توصيف الإستراتيجية يعود إلى اختلاف خلفية أصحابها، فمدراء المبيعات يركزون على الزبائن، بينما يهتم المصنعون بجانب المنتجات والجودة ... الخ.

وعلى الرغم من أن كل جانب من الجوانب السابقة يزودنا بآراء وأفكار هامة، لكنها لا تقدم وصفاً شاملاً ومتكاملاً للإستراتيجية.<sup>٦٧</sup> لذلك فقد ظهرت الخرائط الإستراتيجية لتكون كأداة فعالة في تقديم وصف شامل للإستراتيجية بالشكل الذي يخلق فهماً مشتركاً لهذه الإستراتيجية بين جميع الموظفين وبما يزيد من قدرتهم على تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.

## ٢ \_ تعريف الخرائط الإستراتيجية

هي عبارة عن إطار أو مخطط يصف كيف ستقوم المنظمة بخلق القيمة، حيث يعكس هذا المخطط الأهداف الإستراتيجية للمنظمة موزعة على الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المالي \_ الزبائن \_ العمليات الداخلية \_ التعلم والنمو).

إن الخريطة الإستراتيجية تربط عملية خلق القيمة للمساهمين، إدارة الزبائن، إدارة العمليات، إدارة الجودة، الابتكار، الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات والمناخ التنظيمي مع بعضها البعض في عرض غرافيكي واحد، حيث تكون كافة المعلومات موجودة في هذا العرض (في صفحة واحدة) مما يمكن من تحقيق الاتصالات الإستراتيجية بسهولة.

## ٣ \_ المبادئ الأساسية للخرائط الإستراتيجية

<sup>66</sup> Cusumano, M.A & Markides, C.C, Strategic Thinking for the Next Economy, Jossey-Bass, San Francisco, 2001, pp1-6.

<sup>67</sup> M. E. Porter, What Is Strategy?, Harvard Business Review, Nov\_Dec 1996.

إن تقنية الخرائط الإستراتيجية تقوم على المبادئ الأساسية التالية:<sup>٦٨</sup>

### ٣\_١ التوازن الاستراتيجي بين القوى المتناقضة:

إن الاستثمار في الأصول غير الملموسة في سبيل زيادة الإيرادات على المدى الطويل الأجل عادةً ما يتناقض مع الأداء المالي على المدى القصير الأجل. فعلى الرغم من أن الهدف الرئيسي لمؤسسات الأعمال هو خلق نمو مستمر في القيمة المضافة للمساهمين، وهذا يمثل التزاماً على المدى الطويل، إلا أن المنظمة يجب أن تظهر نتائج إيجابية في الفترة القصيرة الأجل. وإن النتائج على المدى القصير يمكن أن تكون إيجابية عن طريق التضحية بالاستثمارات طويلة الأجل. بناءً عليه فإن نقطة الانطلاق في وصف الإستراتيجية تكمن في خلق التوازن بين الهدف المالي القصير الأجل (تخفيض التكلفة \_ تحسين الإنتاجية) مع الهدف الطويل الأجل (نمو الإيرادات).

### ٣\_٢ إرضاء الزبائن هو مصدر لاستمرار خلق القيمة:

لذلك تتطلب الإستراتيجية رؤية واضحة لقطاعات الزبائن المستهدفة، ويعتبر وضوح هذه الرؤية البعد الأكثر أهمية للإستراتيجية.

### ٣\_٣ القيمة تنشأ من خلال العمليات الداخلية:

إن البعدين الأول والثاني (البعد المالي \_ بعد الزبائن) من أبعاد الخريطة الإستراتيجية يصفان المخرجات أو النتائج التي تود المنظمة إنجازها وتحقيقها في المستقبل. وهذه النتائج تتمثل بزيادة القيمة المضافة لحملة الأسهم من خلال نمو الإيرادات والتحسين في الإنتاجية، وكذلك تتمثل بزيادة حصة الشركة في السوق من خلال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والحصول على زبائن جدد. لكن البعدين الآخرين (بعد العمليات الداخلية \_ بعد التعلم والنمو) هما اللذان يقودا إستراتيجية المنظمة، حيث يصف هذان البعدين الآلية التي ستبناها المنظمة لتطبيق إستراتيجيتها في سبيل خلق قيمة مستمرة على المدى البعيد. لذلك يتوجب على الشركات أن تركز على بعض العمليات الداخلية الجوهرية والحاسمة التي تؤدي إلى تميزها في السوق. وتصنف العمليات الداخلية في أربعة مجموعات:

<sup>68</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps \_ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p10.

(١) إدارة عمليات التشغيل: والمتمثلة بعمليات الإنتاج وإيصال المنتجات والخدمات للزبائن.

(٢) إدارة العمليات مع الزبائن: تأسيس وتطوير العلاقات مع الزبائن.

(٣) إدارة عمليات التجديد: تطوير منتجات وخدمات وعمليات وعلاقات جديدة.

(٤) الأنظمة والقوانين (التشريعات القانونية والاجتماعية): الالتزام بهذه القوانين والأنظمة.

وإن كل مجموعة من المجموعات الأربع السابقة يمكن أن تتضمن مئات العمليات الفرعية التي تخلق قيمة في مجال ما، وبالتالي فإنه من الضروري التركيز على بعض العمليات الأكثر أهمية في خلق القيمة والتميز للشركة، وعادةً ما يشار إلى هذه العمليات الجوهرية بالأفكار أو العمليات الإستراتيجية.

### ٣\_٤ الانسجام الإستراتيجي هو الذي يحدد قيمة الأصول غير الملموسة:

إن البعد الرابع للخرائط الإستراتيجية (بعد التعلم والنمو) يصف الأصول غير الملموسة ودورها في الإستراتيجية. ويعتبر انسجام الأصول غير الملموسة مع إستراتيجية الشركة أحد المبادئ الأساسية للخرائط الإستراتيجية. وهذا المبدأ يعني بأن ولا بند أو أصل من الأصول غير الملموسة يملك قيمة مقاسة بمفرده (بشكل مستقل)، وإنما قيمة هذه الأصول مشتقة من مدى قدرتها على مساعدة المنظمة في تطبيق إستراتيجيتها. أي أنه كلما كان هناك توافق وانسجام قوي بين إستراتيجية الشركة وأصولها غير الملموسة كلما ازداد احتمال خلق عائد إيجابي على الاستثمارات في هذه الأصول. وهذا الانسجام ينعكس إيجاباً على الأبعاد الثلاثة الأولى للخرائط الإستراتيجية، لأنه عندما تكون العناصر غير الملموسة منسجمة مع إستراتيجية الشركة، فهذا يعني بأن الشركة تمتلك درجة عالية من الجاهزية لتأدية العمليات الداخلية الإستراتيجية بكفاءة، والتي تسهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات واجتذاب المزيد من العملاء والمستهلكين، وتؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات والتدفقات النقدية ومن ثم ارتفاع معدل الربحية.

بناءً عليه يمكننا أن نستخلص بأن الأصول غير الملموسة هي التي تقود إستراتيجية الشركة في خلق القيمة على المدى الطويل الأجل، وهذا يعكس مدى حساسية وأهمية القرارات الإدارية المتعلقة بهذه الأصول من جهة، ومدى أهمية توافر كافة البيانات

والمعلومات التي من شأنها أن تساعد في تطوير ورفع كفاءة تلك القرارات من جهة أخرى.

ولا يخفى على أحد الاعتراف المتزايد بالأصول غير الملموسة وازدياد الثقة بها ولاسيما في بيئة الاقتصاد المعرفي الجديدة. لكن المشكلة تكمن في فقدان التقييم الموضوعي لهذه الأصول، والتي تؤدي إلى نقص المعلومات المتاحة للمساهمين والمحللين والمدراء واللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول غير الملموسة.<sup>69</sup>

لكن وبعد العرض السابق لبطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية، يمكننا أن نقول بأن هذه التقنيات تساهم في تقديم الكثير من البيانات والمعلومات الضرورية لإدارة الأصول غير الملموسة، أو أنها على الأقل تساعد في تقليص الفجوة بين متخذي القرارات والمهنيين المسؤولين عن تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ولاسيما تلك المتعلقة بالأصول غير الملموسة.

## الفصل الثاني

---

<sup>69</sup> Laurie Hunter, DCC / Digital Curation Manual \_ Instalment on "Investment in an Intangible Asset", <http://www.dcc.ac.uk/resource/curation-manual/chapters/intangible-asset>, July 2006, p.18.

# الأصول غير الملموسة

## *Intangible Assets*

---

أولاً\_ تعريف الأصول غير الملموسة

ثانياً\_ تصنيف الأصول غير الملموسة

إن التحول من اقتصاد المنتج المعتمد على الأصول الملموسة إلى اقتصاد المعرفة المعتمد على الأصول غير الملموسة، قد أدى إلى ارتفاع نسبة الأصول غير الملموسة وباتت تشكل نسبة مرتفعة من القيمة الإجمالية للشركة وتلعب دوراً كبيراً في تطويرها ونموها.

وما ينطبق على الشركات ينطبق على الدول. فبعض الدول مثل فنزويلا والمملكة العربية السعودية تملك موارد مادية كبيرة لكن استثماراتها قليلة في تطوير الموارد البشرية وفي الأنظمة والتطبيقات التكنولوجية. ولذلك فإن معدلات النمو فيها أبطأ بكثير من

معدلات النمو في دول مثل سنغافورة والتايلاند التي تملك موارد طبيعية محدودة جداً ولكنها تنفق أموالاً باهظة في رأس المال البشري والمعلوماتي.<sup>٧٠</sup> وبالتالي فإننا لا نبالغ إذا قلنا بأن الأصول غير الملموسة أصبحت هي التي تقود عملية خلق القيمة على المدى الطويل الأجل سواء أكان ذلك على مستوى الاقتصاد الجزئي أو الكلي.

في عام ١٩٩٧ كانت ظاهرة الاقتصاد المعرفي الجديد هي الموضوع الرئيسي للأحاديث والمناقشات العامة، حيث صدر خلال تلك السنة ثلاثة منشورات دولية حول اقتصاد المعرفة مع كلمة رئيسية هي رأس المال الفكري (Intellectual Capital).<sup>٧١</sup> وقد كانت الفكرة الرئيسية في المنشورات الثلاثة واحدة وهي: إن مصدر القيمة الاقتصادية المضافة من الاستثمارات في الأصول الملموسة قد انتقل إلى الاستثمار في الأصول غير الملموسة.

لقد شهدت السنوات الأخيرة الماضية تغييراً في محركات القيمة (مسببات القيمة \_ Value Drivers) من الأموال (Finance Capital) إلى الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي والعلاقات مع شركاء العمل ومدى قدرة المشروع على التجديد ... الخ، وكنيجة لهذا التغير فقد ازدادت الاستثمارات في رأس المال المعرفي لدرجة جارت أو تجاوزت أحياناً الاستثمارات في الأصول الملموسة. وما يميز الاستثمارات في الأصول غير الملموسة هو أنها تكسب أو تعطي المشاريع القدرة على التجديد، وتؤدي إلى تحقيق عوائد عالية (عوائد أعلى من العوائد الناجمة عن الاستثمارات في الأصول الثابتة الملموسة). وليس من المفاجئ أن ترى الآن مشاريع تستثمر في الأصول غير الملموسة أكثر مما كانت عليه استثماراتها منذ عشر سنوات مضت، حتى يمكن أن تلاحظ الآن بأن مشاريع تعمل في صناعات تقليدية تستثمر في الأصول غير الملموسة أكثر من مشاريع تعمل في مجال البرمجيات.

بالتالي فإنه يتوجب على كل مشروع إنشاء البنى التي تساعد على تراكم رأس المال المعرفي وخلق الأصول غير الملموسة وتحويلها إلى قيمة من وجهة نظر زبائنه وذلك لكسب ميزة تنافسية يمكن من خلالها خلق قيمة للمساهمين على المدى الطويل الأجل.

<sup>70</sup> A. Maddison, The World Economy: A Millennial Perspective, Paris, OECD, 2000.

<sup>71</sup> Edvinsson, L. / Malone M.S, Intellectual Capital, New York, 1997.

Stewart, T.A, Intellectual Capital, New York, 1997.

Seiby, K.E, The New Organizational Wealth, San Francisco, 1997.

ومما لا شك فيه أن الاستثمارات في الأصول غير الملموسة تسيطر حالياً وبشكل متزايد على الفعاليات والأنشطة الاقتصادية. لذلك فإن الأنظمة الإدارية وأنظمة المحاسبة الإدارية وقياس الأداء بالإضافة إلى الممارسات التقليدية للمحاسبة المالية، كلها بحاجة إلى مزيد من التطوير بالشكل الذي يساعد على إدارة الأصول غير الملموسة ويرفع من كفاءة القرارات المتعلقة بها.

وعلى الرغم من أن الأصول غير الملموسة والاستثمارات فيها قد لاقت مؤخراً اهتماماً متزايداً من قبل الاقتصاديين والمحللين الماليين والخبراء في مجال المحاسبة، إلا أن هناك الكثير من القضايا المتعلقة بالأصول غير الملموسة والغير متفق عليها حتى الآن ومنها:

(١) تعريف الأصول غير الملموسة.

(٢) تصنيف الأصول غير الملموسة.

(٣) قواعد وطرق المحاسبة والإفصاح عن الأصول غير الملموسة.

لكن وبفس الوقت فإن هذا الاهتمام المتزايد يعكس بشكل أو بآخر الاعتراف بمدى أهمية الأصول غير الملموسة وبأنها باتت تشكل جزءاً كبيراً من القيمة السوقية للشركات. وكل الأدلة تشير إلى أن هذا هو الاتجاه المسيطر في الاقتصاد الجديد، حيث أن التطوير الإستراتيجي وإمكانية المنافسة تكمن في امتلاك وزيادة الأصول الفكرية. وهذا ما أكدته Teece حيث كتب:

إن الجوهر الأساسي الجديد في خلق الثروة هو في تطوير واستخدام الأصول غير الملموسة والمتمثلة في المعرفة والكفاءة والملكية الفكرية.<sup>٧٢</sup>

ولا يمكننا حصر المؤشرات والدلالات التي تعكس الاعتراف المتزايد بأهمية الأصول غير الملموسة. فعلى سبيل المثال، هناك العديد من المؤتمرات الدولية الخاصة بمناقشة وبحث المسائل المتعلقة بالأصول الفكرية، ومنها المؤتمر الدولي السنوي لرأس المال الفكري World Congress of Intellectual Capital والمنعقد سنوياً منذ عام ١٩٩٨. كما صدرت بعض الصحف والمجلات المتخصصة بهذا الموضوع مثل Journal of Intellectual Capital. حتى بدأت مؤخراً تظهر مؤسسات ومعاهد تهتم بكافة الجوانب المتعلقة بالأصول غير الملموسة، ومنها معهد تحليل الأصول غير

---

<sup>72</sup> Teece, D.J, Managing Intellectual Capital, Oxford University Press, 2000, P.3.

الملموسة The Institute for the Analysis of Intangible Assets، الذي تأسس في عام ٢٠٠٤ في اسبانيا.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه: هل هذا الاعتراف والاهتمام المتزايد بالأصول غير الملموسة قد ترافق بزيادة المحاولات الرامية لإدخال تغييرات في القواعد والممارسات المحاسبية اللازمة لإدارة هذه الأصول ورفع كفاءة القرارات المتعلقة بها؟ في حقيقة الأمر، إن معظم الهيئات القائمة على مهنة المحاسبة (الجهات المسؤولة عن التشريع المحاسبي) تبذل جهوداً كبيرة لمجاراة هذا الاهتمام في الأصول الفكرية. ففي أوروبا، تقوم حالياً اللجنة الأوروبية بتنفيذ العديد من البحوث حول هذا الموضوع، وهناك بعض الاقتراحات لرسملة الأصول غير الملموسة ولكن بدون إهمال الحذر المطلوب. كما قامت مجموعة العمل في لجنة الأسهم والأوراق المالية الأمريكية SEC – Securities and Exchange Commission بالدراسة والبحث عن كيفية تحسين وتطوير التقارير المالية الخارجية المتعلقة بالأصول غير الملموسة، وقد أوصت اللجنة بضرورة استخدام تقارير إضافية يمكن من خلالها بيان وضع العمليات المضيفة للقيمة وكيفية تطوير الأصول غير الملموسة.<sup>٧٣</sup> بالإضافة إلى السعي المستمر من قبل المهنيين والباحثين في المجال المحاسبي للالتفاف على مشكلة التقييم النقدي لهذه الأصول، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من المقاييس والمؤشرات لكل فئة من فئات الأصول غير الملموسة، وبالتالي أصبح لدينا مزيج من المقاييس الكمية والنوعية لتقييم أداء الشركة، وهذه المقاييس أو المؤشرات لا تقيس القيمة بشكل مباشر وإنما تزود الإدارة ببعض المعلومات والدلالات التي تمكنها من تطوير وتحسين وزيادة مساهمة رأس المال غير الملموس في الأداء الإجمالي للشركة.

### أولاً \_ تعريف الأصول غير الملموسة

إن الفكر المحاسبي يشير إلى أنه لا يوجد حتى الآن تعريف عام متفق عليه للأصول غير الملموسة، حيث أكد العديد من الباحثين وكذلك العديد من هيئات المحاسبة العالمية أن الإطار العلمي للأصول غير الملموسة يعد في مراحل نموه الأولى حيث لم يكتمل بعد.

<sup>73</sup>Juergen H. Daum, Value Drivers Intangible Assets: Do We Need a New Approach to Financial and Management Accounting? A Blueprint for an Improved Management System, <http://www.juergendaum.com>, November 2001, p19.

وهناك جهود كثيرة للعديد من الباحثين لتأصيل وتعريف الأصول غير الملموسة، وقد تباينت تلك الجهود فيما بينها. فقد عرف Brooking (١٩٩٧) الأصول غير الملموسة بأنها الأصول التي تسهم في زيادة قدرة المنشأة على أداء وظائفها، وتتمثل في الفرق بين القيمة الدفترية لأصول والتزامات المنشأة، والقيمة السوقية المعادلة لها.<sup>٧٤</sup> بينما عرف Stewart الأصول غير الملموسة بأنها مجموعة المعارف المفيدة والتي تسهم في زيادة قيمة المنشأة.<sup>٧٥</sup>

كما عرف زغول الأصول غير الملموسة بأنها مجموعة القيم غير الملموسة التي يتم تحديدها موضوعياً من خلال الفرق بين القيمة السوقية لتنظيم الأعمال وقيمتها الدفترية، كما يتم تصنيفها إلى مكوناتها الفرعية - البشرية والتنظيمية والعلائقية - طبقاً للمسببات الأساسية للقيمة، وذلك لاحتواء ظاهرة فجوة القياس، وتعزيز القدرة التنظيمية على تعظيم الدخل حالياً ومستقبلاً، وتدعيم القدرة التنافسية لتنظيم الأعمال في المدى طويل الأجل.<sup>٧٦</sup>

وهناك البعض من حاول تعريف الأصول غير الملموسة بعرض الخصائص التي تميزها عن الأصول المادية الملموسة، حيث عرفت بأنها الأصول التي تقتصر للوجود المادي الملموس، وليست محددة بشكل دقيق في المحاسبة، وهي بشكل عام تتمتع بالخصائص التالية:

- (١) افتقارها للوجود المادي الملموس.
  - (٢) تمتعها بمنافع اقتصادية مستقبلية من الصعب قياسها عادةً.
  - (٣) لها عمر إنتاجي ومن الصعب تحديده أحياناً.
  - (٤) تقتنى عادةً بقصد استعمالها لتشغيل المنشأة.<sup>٧٧</sup>
- وخلال السنوات القليلة الماضية، بدأ تركيز الباحثين في تعريفهم للأصول غير الملموسة ينصب على دور هذه الأصول في خلق مزايا تنافسية للشركة. فقد عرف كابلان ونورتين هذه الأصول بأنها المعرفة الموجودة في منظمة ما والتي تساعد على خلق ميزة تنافسية،

<sup>٧٤</sup> هيثم اسكندر، القياس والافصاح المحاسبي عن الأصول غير الملموسة في إطار المعايير المحاسبية، مشروع دبلوم في مراجعة الحسابات، جامعة دمشق، ٢٠٠٧، ص ١٥.

<sup>٧٥</sup> Stewart, The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001.

<sup>٧٦</sup> جودت عبد الرؤوف زغول، إطار مقترح لقياس الأصول الفكرية والتقارير عنها في بيئة الاقتصاد المعرفي، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية، العدد الثاني، ٢٠٠٢.

<sup>٧٧</sup> حسين القاضي، بطرس ميالة، عصام قريط، عادل ناصر، الجرد والميزانيات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٣، ص ٣٥٩.

وتتمثل تلك المعرفة برأس المال البشري، وتكنولوجيا المعلومات، والثقافة والمناخ التنظيمي.<sup>٧٨</sup>

أما Michael Anderson، فقد عرف الأصول غير الملموسة بأنها مجموعة من الموارد التي تسهم في دعم القدرة التنافسية للمنشأة، وتؤثر بشكل متزايد على نمو الشركة. وتشتمل تلك الأصول على سمعة الشركة، والعناصر البشرية مصدر عمليات الإبداع والابتكار والتحديث والتطوير، وأنظمة المعلومات والوسائل التكنولوجية.<sup>٧٩</sup> وهناك الكثير من المحاولات من قبل الجهات والهيئات المحاسبية لوضع تعريف مناسب للأصول غير الملموسة، فقد قامت هيئة معايير المحاسبة الدولية بتعريف هذه الأصول في معيار المحاسبة الدولي الثامن والثلاثون الذي حمل عنوان (الموجودات غير الملموسة)، حيث عرف الأصل غير الملموس كالآتي:

**الأصل غير الملموس:** هو أصل قابل للتحديد وغير نقدي بدون جوهر مادي محتفظ به لاستخدامه في إنتاج أو تزويد البضائع أو الخدمات أو لتأجيله للآخرين أو لأغراض إدارية.<sup>٨٠</sup>

كما جاء في نفس المعيار أيضاً، بأن الأصل هو مورد:

- (١) تسيطر عليه المنشأة نتيجة لأحداث سابقة.
- (٢) يتوقع أن تتدفق منه منافع اقتصادية مستقبلية للمنشأة.

وقد تم تلخيص شروط الاعتراف ببند على أنه أصل غير ملموس في الفقرة ١٨ من المعيار رقم ٣٨، حيث جاء في هذه الفقرة ما يلي:

يتطلب الاعتراف ببند على أنه أصل غير ملموس أن تقوم المنشأة ببيان أن البند يلبي ما يلي:

- (١) تعريف الأصل غير الملموس.
  - (٢) مقاييس الاعتراف المبينة في الفقرة ١٩ من هذا المعيار.
- وقد جاء في الفقرة ١٩ ما يلي:
- يجب الاعتراف بالأصل غير الملموس فقط في الحالات التالية:

<sup>78</sup>Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps \_ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, P202.

<sup>79</sup>Michael Anderson, Investing in an intangible world, AMP Capital Investors, April 2007.

<sup>٨٠</sup>معايير المحاسبة الدولية، الجزء الثاني، جمعية المحاسبين القانونيين في سورية، معيار المحاسبة الدولي الثامن والثلاثون – الموجودات غير الملموسة، ٢٠٠٤، ص ٣٩٩.

(١) إذا كان من المحتمل أن المنافع الاقتصادية المستقبلية التي تعزى للأصل ستندفق للمنشأة.

(٢) إذا كان من الممكن قياس تكلفة الأصل بشكل موثوق به.

بناءً عليه، وبالاعتماد على ما جاء في معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٨ - الموجودات غير الملموسة، يمكننا أن نستخلص بأن الجهات أو الهيئات المسؤولة عن التشريع المحاسبي تتطلق من قواعد ومعايير محددة للاعتراف بالأصول غير الملموسة وتضمنها في الميزانيات، وتلخص هذه القواعد بالآتي:

(١) أن تكون قابلة للتحديد.

(٢) أن تكون تحت سيطرة المنشأة.

(٣) إن المنافع الاقتصادية (عوائد الأصول غير الملموسة) ستندفق للمنشأة في المستقبل.

(٤) إمكانية قياس تكلفة هذه الأصول بموثوقية.

وإذا انطلقنا من القواعد الأربعة السابقة، فإن عدد قليل وقليل جداً من الأصول غير الملموسة يلبي هذه الاحتياجات، ويعزى ذلك بالدرجة الأولى إلى خصائص هذه الأصول. فكلمة غير ملموس Intangible بالتعريف: هي عدم القدرة على التحقق من وجود شيء ما أو تحديده.<sup>٨١</sup> وهذا ما يعكس ويدل بوضوح على مشاكل تقييم الأصول غير الملموسة، حيث هناك صعوبة في تحديد ماذا نريد أن نقيس (مشكلة في أن نحدد بدقة ماذا نريد أن نقيس).

كما أن قيمة الأصول غير الملموسة محددة بمدى تكاملها مع بعضها البعض، فعلى سبيل المثال، فإن الاستثمار في ال IT لا يملك أية قيمة ما لم يكن متكاملًا مع استثمارات في تدريب الموارد البشرية، وكذلك فإن برامج تدريب ال HR لا يمكن أن تقدم المنافع المرجوة منها ما لم تكن مترافقة (متكاملة) مع أدوات وتقنيات تكنولوجية حديثة. وهذا يعني ضرورة تكامل الاستثمارات في ال IT&HR لكي تكسب المنظمة كافة الفوائد المحتملة من هذه الاستثمارات. بناءً عليه، فإننا لا نستطيع قياس أي بند من بنود الأصول غير الملموسة بشكل منفصل أو بمعزل عن البنود الأخرى، ذلك لأن قيمة

<sup>81</sup>Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps \_ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, P199.

هذه الأصول كما ذكرنا مشتقة من تكاملها مع بعضها البعض وقدرتها في مساعدة الإدارة على تطبيق إستراتيجية الشركة.

أما بخصوص السيطرة، فإن المنشأة تفرض السيطرة على الأصل إذا كانت تملك سلطة الحصول على المنافع الاقتصادية المستقبلية المتدفقة من المورد، وتستطيع كذلك الحد من إمكانية وصول الآخرين لهذه المنافع. وقدرة المنشأة على السيطرة على المنافع الاقتصادية المستقبلية من أصل غير ملموس تتبع عادةً من الحقوق القانونية التي يمكن فرضها في المحكمة. وفي ظل عدم وجود حقوق قانونية يكون من الصعب إظهار السيطرة.<sup>٨٢</sup> فمثلاً، قد تملك المنشأة فريق من الموظفين الماهرين وقد تكون قادرة على تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب بالشكل الذي يؤدي إلى منافع اقتصادية مستقبلية. على أن المنشأة ليس لها عادة سيطرة كافية على المنافع الاقتصادية الناجمة عن فريق من الموظفين المهرة ومن التدريب لاعتبار هذه البنود تلي تعريف الأصل غير الملموس، وبالتالي من غير المحتمل أن تلي إدارة محددة أو موهبة فنية تعريف الأصل غير الملموس إلا إذا كانت محمية من خلال حقوق قانونية لاستخدامها والحصول على المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة منها. لكن الحقيقة هي أن صاحب المنشأة لا يملك الموظف الذي يعمل لديه، وهذا الموظف يمكن أن يترك عمله ويأخذ رأس المال البشري معه، والمتضمن التدريب والخبرة المكتسبة أثناء وجوده في المنشأة. وبالنتيجة، وبشكل عام، فإن المنشأة تواجه صعوبة كبيرة في السيطرة على المنافع الاقتصادية المستقبلية المتوقعة من الأصول غير الملموسة نظراً لطبيعة وماهية هذه الأصول.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة العوائد المتوقعة من الأصول غير الملموسة من المحتمل أن تكون غير موضوعية (متحيزة) وغير مؤكدة بشكل كبير. ونظراً لذلك، فإن تقنية التدفقات النقدية المخصومة والأكثر استخداماً في تقييم بدائل الاستثمار تتجاهل كلياً الأصول غير الملموسة والمنافع الاقتصادية المتوقعة منها، على الرغم من حاجة المشاريع إلى معرفة العوائد الإجمالية على الاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة وذلك لكي تتمكن من تخصيص الموارد المتاحة لديها بالشكل الأفضل الذي يساعد على مواجهة بيئة العمل السريعة التغير والشديدة المنافسة.<sup>٨٣</sup>

<sup>٨٢</sup> معايير المحاسبة الدولية، الجزء الثاني، جمعية المحاسبين القانونيين في سورية، معيار المحاسبة الثامن والثلاثون – الموجودات غير الملموسة، ٢٠٠٤، ص ٤٠٢.

<sup>٨٣</sup> Michael Anderson, Investing in an intangible world, AMP Capital Investors, April 2007.

أما بالنسبة للقاعدة الرابعة والمتعلقة بإمكانية قياس الأصول غير الملموسة بشكل موثوق، فإن نماذج القياس المحاسبي المقترحة من قبل الباحثين لم تنجح في تقديم نماذج موضوعية يمكن الاعتماد عليها في قياس تلك الأصول. فعلى سبيل المثال، قدم Eric Flamholtz نموذجاً لقياس قيمة الفرد بالنسبة للتنظيم (نموذج المكافآت الاحتمالية لتقويم الموارد البشرية - The Stochastic Rewards Valuation Model). ولقياس قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة عن طريق هذا النموذج لابد من القيام بالخطوات التالية:<sup>٨٤</sup>

- (١) تحديد مجموعة الحالات المانعة بشكل تبادلي التي يمكن للفرد أن يشغلها في النظام (التنظيم).
- (٢) تحديد قيمة كل حالة بالنسبة للمنظمة.
- (٣) تقدير مدة خدمة الفرد المتوقعة في المنظمة.
- (٤) إيجاد احتمال أن يشغل الفرد كل حالة ممكنة في فترات زمنية محددة في المستقبل.

(٥) خصم قيمة التدفقات النقدية المستقبلية لتحديد قيمتها الحالية.

وبدون الدخول بالتفاصيل وبكيفية القيام بالخطوات السابقة، فقد اعترف Eric نفسه، بأن هناك الكثير من الصعوبات التي تواجهنا عند التطبيق العملي لنموذج المكافآت الاحتمالية، ولتجاوز هذه الصعوبات، فقد أضاف Eric إلى جانب نموده بدائل أخرى للوصول إلى القياس المالي لقيمة الفرد بالنسبة للمنظمة، مما يعني بشكل أو بآخر، بأن نموذج القياس هذا تقديري ولا يمكن من خلاله قياس الموارد البشرية بشكل موثوق. فضلاً عن ذلك، فإن معظم الدراسات قد اقترحت نماذج لقياس الأصول غير الملموسة بشكل إجمالي دون محاولة توزيع القيمة الإجمالية على المكونات الفرعية لتلك الأصول، مما يعكس نقص وعدم توافر معلومات تفصيلية عن كل بند من بنود الأصول غير الملموسة، والذي يمكن أن يؤدي إلى عدم دقة القرارات المتخذة. وهذا القصور يظهر في أشهر طريقتين لاحتساب رأس المال الفكري وهما:

الفرق بين القيمة السوقية والدفترية (Market-to-book values).  
القيمة المحسوبة للأصول غير الملموسة (Calculated intangible value).

<sup>٨٤</sup> محمد عصام الدين زايد & أحمد حامد حجاج، المحاسبة عن الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٢، ص. ٢٧٧.

وتعاني هاتان الطريقتين الكثير من المساوئ والمحددات ومنها:

(١) تجاهل توزيع قيمة رأس المال الفكري على مكوناته الفرعية.

(٢) المحددات والصعوبات التي تواجهنا عند احتساب القيمة السوقية.

(٣) عدم الدقة، وذلك لأن معدلات الاستهلاك تؤثر على القيمة الدفترية، وهذا ما يؤثر على قيمة رأس المال الفكري.

بناءً عليه، فإن إصرار القائمين على مهنة المحاسبة على الالتزام بالقواعد والمعايير المحددة للاعتراف بالأصول غير الملموسة سيؤدي إلى فجوة ونقص في المعلومات المتاحة للأطراف ذات المصالح واللازمة لاتخاذ القرارات المرتبطة بهذه الأصول. وفي ظل هذه المعايير والقواعد المحاسبية، فإن النفقات المصروفة لخلق أو للمحافظة على الأصول غير الملموسة تعالج على أنها مصروف وتحمل على الفترة المحاسبية الحالية، ولا تعتبر هذه النفقات كاستثمارات، وهذا يعني أيضاً بأن الإيرادات المستقبلية الناجمة عن هذه الاستثمارات سوف لن يقابلها أيّاً من تلك النفقات التي تسببت في إحداثها، وبالتالي فإن جانب الاستثمار في مجال الأصول غير الملموسة غير واضح، ويترتب عليه قيام المدراء باتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الأصول بالاعتماد على معلومات قليلة جداً، كالاعتماد على العوائد الماضية الناجمة عن نفقات مماثلة، أو العوائد المستقبلية المحتملة من النفقات الحالية.<sup>٨٥</sup>

لكن من جهة أخرى، هل الاعتراف بالاستثمارات غير الملموسة كأصول، وإدراجها ضمن الميزانيات الختامية للشركات هو الحل الصحيح والشامل لهذه المشكلة؟

حسب وجهة نظرنا، لا يمثل الإجراء السابق الحل لمشكلة الأصول غير الملموسة، ذلك لأن الطرق المحاسبية المستخدمة في قياس هذه الأصول هي طرق تقديرية وتفتقد التقييم الموضوعي. والسبب الرئيسي لفقدان الموضوعية هو الاتجاه السائد في قياس الأصول غير الملموسة والذي يتلخص بقياس هذه الأصول بشكل مباشر وبالوحدات النقدية (قيمة النقود المصروفة لخلق وتطوير هذه الأصول). فعلى الرغم من أن المحاسبة من الناحية التاريخية قد استخدمت النقود باعتبارها الوحدة الأساسية للقياس، إلا أنه لا يوجد مبرر لأن تكون النقود هي وحدة القياس الوحيدة المستخدمة في المحاسبة، ولا يوجد مبرر

<sup>85</sup>Laurie Hunter, DCC / Digital Curation Manual \_ Instalment on "Investment in an Intangible Asset", <http://www.dcc.ac.uk/resource/curation-manual/chapters/intangible-asset>, July 2006, p.9.

أيضاً لأن يكون المقياس هو فقط القيمة وفي شكل نقدي. وإنه من المقنع أكثر، بأن تتعامل المحاسبة مع عدة مقاييس غير نقدية، وأن تقوم بذلك بشكل منظم. ولإيضاح وجهة نظرنا، سنفترض بأن شركة قد قامت باستثمار في مجال تدريب الموظفين على برنامج الجودة الشاملة TQM. إن قيمة هذا الاستثمار حسب مبدأ القياس السائد للأصول غير الملموسة ستتكون من مجموع المبالغ المصروفة على هذه الدورة التدريبية. لكن من المحتمل أن لا تؤدي هذه الاستثمارات إلى تدفق منافع اقتصادية مستقبلية للشركة، ولا سيما إذا كانت إستراتيجية الشركة منصبة على الاهتمام بالزبائن (إدارة العلاقات مع الزبائن). وحتى ولو كانت إستراتيجية الشركة تتركز حول موضوع الجودة وتحسين العمليات التشغيلية باستمرار، فإن هذا الاستثمار لا يملك قيمة ما لم يترافق مع الاستثمارات في أدوات ومعدات تكنولوجية حديثة. لذلك سنحاول من خلال بحثنا هذا، تقديم دراسة تفصيلية عن اتجاه جديد في قياس الأصول غير الملموسة والمتمثل بتقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة. وهذا الاتجاه الجديد يتلخص بأن الأصول غير الملموسة يجب أن لا تقاس عن طريق القيمة المصروفة لخلقها أو تطويرها، ولا يجب أن نحدد قيمة كل منها بشكل مستقل، وإنما قيمة هذه الأصول تأتي من تكاملها وانسجامها مع الأولويات الإستراتيجية للمشروع، حيث كلما كانت الأصول غير الملموسة منسجمة أكثر مع الإستراتيجية فإنها ستخلق قيمة أكبر للشركة. بالتالي، وبالاعتماد على المؤشرات والمعلومات التي تتضمنها هذه التقنية، يمكن ترشيد القرارات وإدارة الأصول غير الملموسة بكفاءة وفعالية أكبر مما لو تم الاعتماد على أرقام النماذج المحاسبية المقترحة لقياس تلك الأصول بالوحدات النقدية.

## ثانياً - تصنيف الأصول غير الملموسة

بغض النظر عن المشاكل السابقة المتعلقة بالمعالجة المحاسبية للأصول غير الملموسة، فهناك مشكلة أخرى متمثلة بوجود عدد كبير من التصنيفات، حيث لا يوجد حتى الآن تصنيف موحد متفق عليه لهذه الأصول. وقد تسببت هذه التصنيفات المختلفة بالكثير من الإرباك والتشويش سواء أثناء الدراسات والأبحاث العلمية أو خلال الممارسات العملية. حتى أن كابلان ونورتن اعترفاً بذلك وفي مناسبات عديدة، حيث أنهما قد لاحظا

بأن عدد قليل جداً من الشركات التي تبنت تقنية بطاقة الأداء المتوازن تمكنت من تحديد البنود غير الملموسة الواجب تضمينها في البعد الرابع لبطاقة الأداء (بعد التعلم والنمو). وبرأينا، فإن المصطلحات الفنية والتصنيفات المتعددة إنما تعود إلى أن مفهوم الأصول غير الملموسة قد تمت مناقشته من أبعاد ومجالات متنوعة. فقد طرق هذا المفهوم في مجال المحاسبة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، أنظمة المعلومات، إدارة المعرفة.... الخ، وهذه المجالات المختلفة ستؤدي بالتأكيد إلى تعريفات وتصنيفات متعددة للأصول غير الملموسة.

وفيما يلي سنستعرض مجموعة من التصنيفات للأصول غير الملموسة والمقدمة من قبل باحثين في مجال المحاسبة الإستراتيجية عليها تساهم في زيادة وتعميق فهمنا لماهية وطبيعة هذه الأصول، ومن ثم تساعدنا في التوصل إلى طرق وأساليب محاسبية سليمة وملائمة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأصول غير الملموسة. في عام ١٩٩١، قدم Itami تصنيفاً لهذه الأصول التي أطلق عليها تسمية الأصول غير المرئية (Invisible Assets)،<sup>٨٦</sup> وتضمن هذا التصنيف خمس مجموعات وهي:

(١) تكنولوجيا المعلومات.

(٢) ثقة المستهلك.

(٣) الماركة التجارية.

(٤) الثقافة التنظيمية.

(٥) المهارات الإدارية.

أما Richard Hall،<sup>٨٧</sup> فقد عرف الأصول غير الملموسة على أنها المسببات أو المحركات الرئيسية للقيمة والتي تقوم بجوهرها على الأفكار والمعرفة. وقد صنفها ضمن فئتين:

(١) الملكية الفكرية – Intellectual Property.

(٢) الأصول المعرفية – Knowledge Assets.

وقد ظهر خلال العقد الماضي مجموعة من التصنيفات للأصول غير الملموسة مختلفة شيئاً ما عن التصنيفات السابقة. فقد قدم Edvinsson تصنيفاً تم اعتباره من أول

<sup>86</sup> Bernard Marr and Chris Adams, The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 3, 2005, p.20.

<sup>87</sup> Hall, R., The strategic analysis of intangible resources, Strategic Management Journal, Vol. 13, No. 2, 1992, p.44.

التصنيفات المستخدمة في الممارسة العملية. وهو تصنيف ذو خمسة أبعاد، وقد طور من قبل شركة Skandia (شركة خدمات مالية سويدية)، ويتألف هذا التصنيف من:<sup>٨٨</sup>

(١) التركيز المالي (الماضي).

(٢) التركيز على الزبائن & العمليات (اليوم).

(٣) التركيز على التطوير والتجديد (غداً).

(٤) التركيز على العنصر البشري.

ولابد من الإشارة إلى أن التصنيف السابق متشابه وبشكل واضح مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، إلا أنه لم يلقى تبني كبير في الممارسة العملية.

كما صنف Laurie Hunter الأصول غير الملموسة ضمن أربع فئات رئيسية وهي:<sup>٨٩</sup>

(١) رأس المال الفكري (الامتيازات - العلامات التجارية - حقوق النشر - البحث والتطوير).

(٢) رأس المال البشري (المهارات - الخبرة والمعرفة لدى قوى العمل).

(٣) رأس المال التنظيمي (الأنظمة والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة العمليات التشغيلية).

(٤) رأس مال العلاقات (البيانات والمعلومات التي تساعد في إدارة العلاقات مع الموردين والزبائن).

بالإضافة إلى ما سبق، هناك العديد من التصنيفات المقترحة للأصول غير الملموسة والتي تعكس الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم الأصول غير الملموسة ومكوناتها الفرعية، مما يشكل عقبة أخرى في مجال تحديد وقياس تلك الأصول.

أما بالنسبة للتصنيف الذي سنعتمد عليه في دراستنا، فهو تصنيف كابلان ونورتن والذي تم استخدامه في تطوير تقنية بطاقة الأداء المتوازن، وتقنية الخرائط الإستراتيجية، ومن ثم تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة والتي تشكل المحور الرئيسي لبحثنا هذا.

لقد صنف كابلان ونورتن الأصول غير الملموسة ضمن ثلاث فئات رئيسية وهي:<sup>٩٠</sup>

<sup>88</sup> Edvinsson, L., Developing intellectual capital at Skandia, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, 1997, p.31.

<sup>89</sup> Laurie Hunter, DCC / Digital Curation Manual \_ Instalment on "Investment in an Intangible Asset", <http://www.dcc.ac.uk/resource/curation-manual/chapters/intangible-asset>, July 2006, pp.9-10.

<sup>90</sup> Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps \_ Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004, p.13.

- (١) رأس المال البشري: مهارات الموظفين، الموهبة، والمعرفة.
- (٢) رأس المال المعلوماتي: قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، الشبكات، والبنى التحتية التكنولوجية.
- (٣) رأس المال التنظيمي: الثقافة، القيادة، انسجام الموظفين، العمل كفريق وإدارة المعرفة.

### الفصل الثالث

#### تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة

#### ***Technique of Strategic Readiness of Intangible Assets***

مدخل إلى تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة

أولاً \_ توصيف الأصول غير الملموسة

ثانياً \_ انسجام وتكامل الأصول غير الملموسة

ثالثاً \_ قياس الأصول غير الملموسة

التحليل الاستراتيجي للأصول غير الملموسة

أولاً \_ جاهزية رأس المال البشري

ثانياً \_ جاهزية رأس المال المعلوماتي

### ثالثاً \_ جاهزية رأس المال التنظيمي

**ملاحظة:** بالنسبة لمصدر كافة المعلومات الواردة في هذا الفصل فهي من كتاب الخرائط الإستراتيجية لكابلان ونورتن، باستثناء المعلومات المشار إلى مرجعها ضمن صفحات هذا الفصل.

\_ Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps \_  
Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard  
Business School Publishing Corporation, 2004.

وتلك المعلومات واردة في الجزء الثالث من الكتاب، وضمن الفصول (٧ - ٨ - ٩ - ١٠)، ومن الصفحة ١٩٩ إلى الصفحة ٣١٦.

نظراً لطبيعة الأصول غير الملموسة، فإن كافة أساليب القياس المحاسبي المعتمدة فقط على مقياس القيمة النقدية، تعتبر أساليب تقديرية وتفتقد التقييم الموضوعي لتلك الأصول. لذلك بدأ تركيز الباحثين في المجال المحاسبي يتحول باتجاه الدراسات والأبحاث الرامية إلى إيجاد أساليب أخرى يمكن من خلالها تقديم مؤشرات وبيانات غير مالية إلى جانب البيانات المالية التقليدية بالشكل الذي يعكس صورة متكاملة عن وضع المشروع ويساعد في رفع كفاءة القرارات الإدارية.

وكما ذكرنا سابقاً، يعتبر كل من كابلان ونورتن أول من وضع الأساس للتوجه للمقاييس غير المالية من خلال تقنيتي بطاقة الأداء المتوازن والخرائط الإستراتيجية. وباستناد على هاتين التقنيتين، قدم كابلان ونورتن تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة.

تتميز هذه التقنية بابتعادها عن استخدام الوحدات النقدية في قياس الأصول غير الملموسة، وباعتمادها على مجموعة من المؤشرات والمقاييس غير المالية التي تساعد في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة وترشيد القرارات المتعلقة بتلك الأصول. وتقوم تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة على افتراض وجود علاقة بين قيمة

تلك الأصول وإستراتيجية الشركة، حيث كلما كانت الأصول غير الملموسة منسجمة أكثر مع الإستراتيجية فإنها ستخلق قيمة أكبر للشركة. وسوف يتضمن هذا الفصل عرض تمهيدي لتقنية الجاهزية الإستراتيجية وكيف تمكن المنظمات من تحقيق الآتي:

(١) توصيف الأصول غير الملموسة.

(٢) انسجام وتكامل الأصول غير الملموسة مع الإستراتيجية.

(٣) قياس الأصول غير الملموسة وانسجامها.

بالإضافة إلى عرض تفصيلي لكيفية دراسة وتحليل الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة، وذلك بالاعتماد على تصنيف كابلان ونورتن لتلك الأصول (رأس المال البشري \_ رأس المال المعلوماتي \_ رأس المال التنظيمي).

### مدخل إلى تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة

#### أولاً \_ توصيف الأصول غير الملموسة

توصف الأصول غير الملموسة على أنها المعرفة الموجودة في منظمة ما والتي تساعد على خلق ميزة تنافسية، أو توصف بأنها إمكانيات موظفي الشركة على إرضاء حاجات الزبائن. وبشكل عام، تتضمن الأصول غير الملموسة بنوداً مختلفة مثل: براءة الاختراع، حقوق النشر، ثقافة ومعرفة قوى العمل، القيادة، أنظمة المعلومات. لقد قام كل من كابلان ونورتن بفحص بعد التعلم والنمو في مئات الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن، وبالنتيجة فقد توصلوا إلى أن هناك ست فئات تكرر ظهورها في بعد التعلم والنمو وهي:

#### رأس المال البشري Human Capital

(١) الكفاءات الإستراتيجية Strategic Competencies

مدى توافر المهارات والموهبة والمعرفة لكيفية تنفيذ الأنشطة الإستراتيجية (حوالي ٨٠٪ من بطاقات الأداء تضمنت مثل هذه البنود).

## **رأس المال المعلوماتي Information Capital**

### **٢) المعلومات الإستراتيجية Strategic Information**

مدى توافر أنظمة المعلومات وتطبيقات المعرفة والبنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم الإستراتيجية (حوالي ٨٠٪ من بطاقات الأداء تضمنت مثل هذه البنود).

## **رأس المال التنظيمي Organization Capital**

٣) الثقافة Culture: الوعي والرؤية والقيم المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية (حوالي ٩٠٪ من بطاقات الأداء تضمنت مثل هذه البنود).

٤) القيادة Leadership: مدى توافر قادة مؤهلين على كافة المستويات لتوجيه المنظمة وقيادتها باتجاه استراتيجياتها (٩٠٪ من بطاقات الأداء تضمنت هذا البند).

٥) الانسجام Alignment: انسجام وتوافق الأهداف والحوافز مع الإستراتيجية وذلك على كافة المستويات في المنظمة (٧٠٪ من بطاقات الأداء تضمنت هذا البند).

٦) العمل كفريق Teamwork: تشارك وتبادل المعلومات بين طاقم العمل وبين كافة المستويات والأقسام (٦٠٪ من بطاقات الأداء تضمنت هذا البند).

إن الفئات السابقة تصف الأصول غير الملموسة وتقدم إطار فعال يمكن أن يكون بمثابة دليل عمل يساعد في تحقيق تكامل وانسجام هذه الأصول مع إستراتيجية المنظمة.

## **ثانياً\_ انسجام وتكامل الأصول غير الملموسة**

لتحقيق انسجام وتكامل الأصول غير الملموسة لابد من الاعتماد على الخريطة الإستراتيجية بصفتها مرجع مشترك لإستراتيجية المشروع. فالبعد الثالث (العمليات الداخلية) يحدد العمليات الرئيسية التي تخلق المخرجات المطلوبة من قبل الزبائن وحملة الأسهم، والأصول غير الملموسة يجب أن تكون منسجمة مع تلك العمليات. وقد استخدمنا ثلاث تقنيات لخلق هذا الانسجام:

### **١) الأعمال الإستراتيجية Strategic job families**

تتضمن كل عملية إستراتيجية عملاً واحداً أو اثنين لهما التأثير الأكبر على الإستراتيجية. بالتالي وبتحديد هذه الأعمال نستطيع تحديد الكفاءات والمهارات المطلوبة لتنفيذها.

### **٢) محفظة تكنولوجيا المعلومات الإستراتيجية Strategic IT portfolio**

من أجل كل عملية من العمليات الإستراتيجية، هناك بنى تحتية تكنولوجية وأنظمة معلومات تدعم تنفيذ تلك العمليات. إن هذه البنى والأنظمة تمثل محفظة الاستثمارات التكنولوجية.

### ٣) *أجندة التغيرات التنظيمية Organization change agenda*

تتطلب الإستراتيجية تغيرات في القيم الثقافية التنظيمية سواء داخل المنظمة أو خارجها. وتعتبر أجندة التغيير المشتقة من الإستراتيجية أداة تساعد في تحديد كيفية تطوير الثقافة أو المناخ التنظيمي الجديد.

بناءً عليه، فإن الشركات وباستخدامها للتقنيات الثلاث السابقة، يمكن أن تزيد من انسجام وتكامل رأس المال البشري والمعلوماتي والتنظيمي، وبالتالي تستطيع خلق أعلى عوائد ممكنة من أصولها غير الملموسة.

### ثالثاً - قياس الأصول غير الملموسة

للنظرة الأولى، فإنه يبدو من الصعوبة قياس الأصول غير الملموسة (إمكانات الموظفين - الانسجام - تكنولوجيا المعلومات - المناخ التنظيمي - الثقافة .... الخ)، لكن هناك مبادئ للقياس تبدو واضحة. فالأصول غير الملموسة يجب أن لا تقاس بالقيمة النقدية (الوحدات النقدية) المصروفة لتطويرها، ويجب أن لا تحدد قيمة كل منها بشكل مستقل، حيث تأتي قيمة تلك الأصول من انسجامها مع الأولويات الإستراتيجية للمشروع، فكلما كانت الأصول غير الملموسة منسجمة أكثر مع الإستراتيجية فإنها ستخلق قيمة أكبر للمنظمة.

لقياس الأصول غير الملموسة، يمكن أن نستفيد من المبادئ المستخدمة في قياس الأصول الملموسة التي تظهر في الميزانية. ينظم المحاسبون جانب الأصول في الميزانية ضمن مجموعات مثل: النقدية - الحسابات المدينة - المخزون - الممتلكات - المباني - التجهيزات - الاستثمارات طويلة الأجل. وهذا يعني بأن الأصول تصنف في الميزانية حسب درجة السيولة، فالحسابات المدينة أكثر سيولة من المخزون، وكلاهما يصنف كأصول قصيرة الأجل طالما أنهما يتحولان إلى نقدية ضمن فترة زمنية أقل من ١٢ شهر. بينما الأصول طويلة الأجل فإنها تستغرق وقت أطول لإعادة المبالغ

المستثمرة فيها، فالممتلكات والمباني والتجهيزات من الأصول الضرورية لتحويل المواد الأولية لبضاعة تامة (مخزون)، وهذه الأخيرة تباع وتصبح قيمتها ذمة على الزبائن (حسابات مدينة)، ثم تتحول أخيراً عند التحصيل إلى نقدية.

بناءً عليه، يمكن عرض الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري - المعلوماتي - التنظيمي) ضمن المجموعة الأخيرة على اعتبار أنها الأصول الأقل سرعة في التحول إلى نقدية. بالتالي سنقدم مفهوم الجاهزية الإستراتيجية لتصف حالة الأصول غير الملموسة في دعم إستراتيجية المنظمة، وهذا المفهوم (الجاهزية الإستراتيجية) مشابه للسيولة، أي أنه كلما كانت حالة الجاهزية أعلى كلما ساهمت الأصول غير الملموسة وبشكل أسرع في توليد النقدية.

تتحول الجاهزية الإستراتيجية إلى قيمة ملموسة فقط عندما تخلق العمليات الداخلية مستويات متزايدة من الإيرادات والأرباح. لكننا لا نستطيع أن نعطي قيمة مالية ذو معنى لعامل غير ملموس، وذلك لأن القيمة الملموسة مشتقة ضمن سياق تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ الناجح للإستراتيجية يساهم بشكل أو بآخر في نمو الإيرادات وفي زيادة القيمة السوقية للشركة.

باختصار وكما ذكرنا سابقاً يمكننا قياس الأصول غير الملموسة باستخدام نفس النموذج المستخدم في إعداد ميزانية المنظمة. فالمستوى الأعلى يصف الفئات المختلفة للأصول مرتبة حسب السيولة (النقدية - الحسابات المدينة - المخزون - الممتلكات - المباني - المعدات.... الخ). بينما المستوى الثاني يصف عناصر كل مجموعة من المجموعات السابقة، فعلى سبيل المثال، يمكن تقسيم الحسابات المدينة (الزبائن) إلى:

حسابات مستحقة خلال أقل من ثلاثين يوماً.

حسابات مستحقة بين ٣٠ - ٦٠ يوماً.

حسابات مستحقة بين ٦٠ - ٩٠ يوماً.

أما المستوى الثالث فهو يصف أصول محددة، فعلى سبيل المثال، الزبون X مدين بمبلغ \$٥٢٩٠.

والآن إذا وسعنا هذا النموذج ليشمل الأصول غير الملموسة، حيث يقدم المستوى الأول معلومات إجمالية عن ثلاث فئات: رأس المال البشري - رأس المال المعلوماتي - رأس المال التنظيمي، في حين يصف المستوى الثاني كيفية ارتباط كل أصل غير ملموس

بالعمليات الداخلية المستهدفة، أما المستوى الثالث فإنه يصف ميزات وخصائص كل أصل من الأصول غير الملموسة على حدا.

### **التحليل الاستراتيجي للأصول غير الملموسة** **Strategic Analysis of Intangible Assets**

سنقوم بدراسة وتحليل الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة ضمن المحاور الثلاثة الرئيسية التالية:

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| Human Capital Readiness        | (١) جاهزية رأس المال البشري     |
| Information Capital Readiness  | (٢) جاهزية رأس المال المعلوماتي |
| Organization Capital Readiness | (٣) جاهزية رأس المال التنظيمي   |

#### **أولاً - جاهزية رأس المال البشري**

فيما يلي سنقدم شرحاً تفصيلياً لكيفية قياس جاهزية رأس المال البشري التي تتمثل بمدى توافر مهارات وموهبة لدى الموظفين ومعرفة لآلية تنفيذ العمليات الداخلية الأكثر أهمية في نجاح إستراتيجية المنظمة.

يمكن للمنظمات دراسة وتحليل الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري بالاعتماد على أربع خطوات رئيسية وهي:

- (١) تحديد المتطلبات والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، أي تحديد الاستثمارات في رأس المال البشري واللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- (٢) تحديد الموارد والإمكانيات البشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- (٣) تقدير الفجوة بين المتطلبات والإمكانيات البشرية المتاحة.
- (٤) بناء البرامج اللازمة لسد الفجوة بين المتطلبات والجاهزية الحالية لرأس المال البشري.

بناءً عليه، فإن عملية قياس جاهزية رأس المال البشري تبدأ بتحديد الكفاءات المطلوبة لتأدية كل عملية من العمليات الداخلية الجوهرية الأكثر أهمية ضمن الخريطة الإستراتيجية للمنظمة. ومع توافر هذه الكفاءات لدى الموظفين القائمين على الأعمال الإستراتيجية، فهذا يعني بأن هؤلاء الموظفين لديهم تأثير كبير في تقوية وتحسين أساليب أداء العمليات الداخلية الجوهرية.

إن الفرق بين المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية والإمكانيات البشرية المتوفرة لدى المنظمة يمثل فجوة الكفاءة Competency Gap التي تحدد جاهزية رأس المال البشري وتساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الكفيلة بإزالة تلك الفجوة.

### **خطوات تحليل الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري الخطوة الأولى:**

#### **Identify Strategic Job Families      تحديد الأعمال الإستراتيجية**

لو لم تكن كافة الأنشطة والوظائف ضرورية ومطلوبة، لما جندت المنظمة أشخاصاً ودفعت لهم أجوراً مقابل تأدية تلك الأنشطة. لكن بنفس الوقت، فإن الكثير من الأعمال هي أعمال عادية وروتينية لا تخلق التميز للمنظمة. فعلى سبيل المثال، قد تحتاج المنظمة لمهندسين فنيين، ومحاسبين، وسائقين، وموظفي استقبال، ومبرمجين، وعمال نظافة.... الخ، لكن يجب أن يدرك المدراء بأن بعض الأعمال لها تأثير أكبر على تنفيذ الإستراتيجية إذا ما قورنت بأعمال أخرى. بالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية لرأس المال البشري تتطلب التحديد والتركيز على بعض الأعمال المهمة ذات التأثير الكبير على إستراتيجية المنظمة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير كفاءات ومهارات الموظفين القائمين على تلك الأعمال.

### الخطوة الثانية:

#### تشخيص الكفاءة *Build The Competency Profile*

لقد حددنا في الخطوة الأولى لتحليل الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري الأعمال التي تلعب دوراً كبيراً في النجاح الاستراتيجي، أما في الخطوة الثانية فإنه يتوجب على المنظمة أن تحدد وبالتفصيل المؤهلات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ تلك الأعمال (الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الأعمال الإستراتيجية). ويطلق على هذه المهمة مصطلح تشخيص العمل أو تشخيص الكفاءة.

يمكننا تعريف مصطلح تشخيص الكفاءة بأنه التوصيف التفصيلي والدقيق للمعارف والمهارات والقيم المطلوبة لتحقيق النجاح والتميز في تنفيذ عمل ما. ويمتلك قسم الموارد البشرية العديد من الأساليب والطرق لتنفيذ مهمة التشخيص، ومنها على سبيل المثال، إجراء مقابلات مع خبراء يملكون فهماً عميقاً بالعمل المراد تشخيص الكفاءات المطلوبة لتنفيذه. وتعتبر عملية تشخيص الكفاءة بمثابة مرجع لقسم الموارد البشرية يمكن استخدامه والاعتماد عليه عند توظيف وتدريب وتطوير الموظفين.

### الخطوة الثالثة:

#### تقدير جاهزية رأس المال البشري *Assess Human Capital Readiness*

في هذه الخطوة، نقوم بتقدير الإمكانات والكفاءات الموجودة لدى الموظفين القائمين على تنفيذ الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم نقارن هذه التقديرات مع الكفاءات المطلوبة لتنفيذ المهام الإستراتيجية وذلك لتحديد الفجوة بينهما. أي أنه بإتمام الخطوة الثالثة من خطوات تحليل الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري نكون قد وصلنا إلى تقدير فجوة الكفاءة Competency Gap التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات الاستثمار في رأس المال البشري.

إن عملية تقدير جاهزية رأس المال البشري تعني تقييم كفاءة وأداء الموظفين، وتزويدهم بفهم واضح وعميق لأعمالهم، كما أنها تقدم أسلوب عملي لتطوير مهارات وأداء الموظفين في المستقبل. فضلاً عن ذلك، فإن تقدير الجاهزية تؤدي إلى خلق نقاش وتواصل دائم بين الموظف ومديره وقسم الموارد البشرية مما يؤسس لحوار بناء لتدريب وتطوير العناصر البشرية.

#### الخطوة الرابعة:

### **The Human Capital Development Program** **برنامج تطوير رأس المال البشري**

تستطيع الإدارة الاعتماد على فجوة الكفاءة في وضع البرامج المتعلقة بالموارد البشرية (توظيف \_ تدريب \_ تطوير \_ تخطيط العمل) التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير رأس المال البشري.

إن توجيه الاستثمارات وبرامج تطوير رأس المال البشري إلى عدد قليل من الموظفين القائمين على الأعمال الإستراتيجية (عادةً أقل من ١٠٪ من عدد الموظفين الإجمالي) يساهم في تطوير أداء الموظفين بشكل سريع وبكلفة منخفضة.

#### **ثانياً \_ جاهزية رأس المال المعلوماتي**

يعتبر رأس المال المعلوماتي المتمثل بالأنظمة وقواعد البيانات والشبكات .... الخ بمثابة المادة الأولية لخلق القيمة في الاقتصاد المعرفي الجديد، وأداة هامة في تسهيل عملية الوصول إلى البيانات والمعلومات وإتاحتها للجميع. ويتشابه رأس المال المعلوماتي مع رأس المال البشري في أنه لا يخلق قيمة إلى في حال انسجامة مع إستراتيجية الشركة. فالشركات التي تنصب إستراتيجيتها على تخفيض التكلفة، فإنها تحصل على عوائد أعلى من الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي في حال الاعتماد على أنظمة معلومات تركز على الجودة وتحسين العمليات وإنتاجية القوى العاملة. أما الشركات التي تتبنى إستراتيجية موجهة للاهتمام بالزبائن، فإن هذه الشركات يمكن أن تكسب عوائد أكبر بالاعتماد على أنظمة معلومات تقدم كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالزبائن وبكيفية التواصل معهم والاحتفاظ بهم. وكذلك إذا كانت إستراتيجية الشركة منصبة على تطوير وتحسين المنتج، فهذا يتطلب رأس مال معلوماتي يعزز ويدعم عمليات تصميم وتطوير المنتج. بالتالي، فإن رأس المال المعلوماتي كغيره من الأصول غير الملموسة يجب أن يدار لينسجم مع إستراتيجية الشركة وذلك للحصول على أعلى عائد ممكن.

#### **١ \_ توصيف رأس المال المعلوماتي**

يمكن توصيف رأس المال المعلوماتي من خلال إطار ذو أربعة مستويات، ويتلخص ذلك الإطار بالجدول الآتي:

**الجدول رقم (١): توصيف رأس المال المعلوماتي**

| الفئة                                                         | التوصيف                                                                |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| البنية التحتية التكنولوجية<br>Technology Infrastructure       | الأدوات التكنولوجية التي تبنى عليها التطبيقات والأنظمة التكنولوجية.    |
| تطبيقات معالجة الصفقات<br>Transaction Processing Applications | أنظمة المعالجة الآلية للصفقات أو العمليات الأساسية المتكررة.           |
| التطبيقات التحليلية<br>Analytic Applications                  | الأنظمة والشبكات التي تدعم التحليل والتفسير وتشارك المعلومات والمعرفة. |
| تطبيقات التحول (التغيير)<br>Transformational Applications     | التطبيقات والأنظمة المعتمد عليها في تغيير أسلوب العمل في الشركة.       |

بالاعتماد على الجدول السابق، نلاحظ بأن رأس المال المعلوماتي يتكون من فئتين رئيسيتين وهما:

(١) البنية التحتية التكنولوجية: تتضمن هذه الفئة مجموعة من الأدوات التكنولوجية مثل الحواسيب الكبيرة المركزية Central Mainframe، وشبكات الاتصال ... الخ، والتي بدونها لا يمكن تشغيل الأنظمة والتطبيقات التكنولوجية.

(٢) التطبيقات التكنولوجية: تتكون من حزمة من الأنظمة والتطبيقات التي تبني بالاعتماد على البنية التحتية التكنولوجية وذلك لدعم العمليات الداخلية الرئيسية. وقد قسمت التطبيقات التكنولوجية إلى: تطبيقات معالجة العمليات \_ التطبيقات التحليلية \_ تطبيقات التحول.

إن البنية التحتية التكنولوجية وأنظمة وتطبيقات رأس المال المعلوماتي تشكل معاً ما يسمى بمحفظة رأس المال المعلوماتي Information Capital Portfolio. ويتوجب على المدراء أن يدركوا كيفية التخطيط ووضع الأولويات لإدارة المحفظة المعلوماتية بالشكل الذي يدعم إستراتيجية شركاتهم.

فيما يلي ندرج جدولاً يلخص أهم الأنظمة والتطبيقات التكنولوجية التي تتضمنها محفظة رأس المال المعلوماتي والداعمة لإدارة العمليات الرئيسية.

**الجدول رقم (٢): التطبيقات التكنولوجية التي تتضمنها محفظة رأس المال المعلوماتي**

| التطبيقات التكنولوجية          |                                                           |                                        | العمليات الرئيسية                                  |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| تطبيقات التحول                 | التطبيقات التحليلية                                       | تطبيقات معالجة العمليات                |                                                    |
| الأنظمة التفاعلية<br>IS        | أنظمة إدارة المعرفة<br>KMS                                | أنظمة إدارة تطوير المنتج<br>CAD/CAM    | <b>التجديد</b><br><b>Innovation</b>                |
| بروتوكولات دعم المبيعات<br>SSP | أنظمة تحليل وقياس ربحية الزبائن<br>Customer Profitability | نظام إدارة العلاقات مع الزبائن<br>CRMS | <b>إدارة الزبائن</b><br><b>Customer Management</b> |
| أنظمة التوريد على أساس المخزون | أنظمة تحليل دورة التصنيع، الجودة                          | إدارة سلسلة التوريد<br>SCM             | <b>إدارة التشغيل</b><br><b>Operation</b>           |

|            |                           |          |             |
|------------|---------------------------|----------|-------------|
| Management | تخطيط متطلبات التصنيع MRP | والتكلفة | الصفري JITS |
|------------|---------------------------|----------|-------------|

لا يمكننا الحصول على الفوائد والمكاسب المرجوة من أنظمة وتطبيقات رأس المال المعلوماتي ما لم تكون مترافقة ومدعومة ببنية تحتية تكنولوجية. ولتحديد ما تحتويه البنية التحتية فقد اعتمد كابلان ونورتين على نتائج البحث الذي قام به Peter & Marianne (تضمنت عينة البحث ١٠٠ شركة عالمية)، حيث توصلنا إلى تحديد عشرة عناصر للبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وهذه العناصر تقع ضمن فئتين رئيسيتين وهما:

#### الفئة الأولى: البنية التحتية المادية

- (١) التطبيقات المشتركة (البريد الإلكتروني، الإنترنت).
- (٢) إدارة الاتصالات (الشبكات الداخلية، الشبكات الخارجية).
- (٣) إدارة البيانات (بنوك البيانات).
- (٤) الأمن والمخاطر (سياسات الأمن، أنظمة حماية الشبكات).
- (٥) إدارة أفضية الاتصال (المواقع الإلكترونية).
- (٦) إدارة التسهيلات (الحواسيب الكبيرة، المخدم).

#### الفئة الثانية: إدارة البنى التحتية التكنولوجية

- (٧) إدارة تكنولوجيا المعلومات IT (التخطيط لما يتعلق بأنظمة المعلومات IS، الاتفاق على مستوى الخدمات، التفاوض مع الموردين).
- (٨) التركيب ووضع المعايير.
- (٩) التعلم على استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- (١٠) البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات.

كما تبين من خلال البحث أيضاً بأن الاستثمارات في البنى التحتية التكنولوجية تشكل تقريباً ٦٠٪ من النفقات الإجمالية في مجال تكنولوجيا المعلومات. لكن هذا الإنفاق لا يعطي مباشرة الفوائد المتوقعة منه، ذلك لأن تلك الفوائد تظهر من الأنظمة والتطبيقات اللاحقة التي تبنى بالاعتماد على عناصر البنى التحتية التكنولوجية.

يعتبر التوصيف السابق لرأس المال المعلوماتي على غاية من الأهمية، ويساعد الإدارة على تحديد الأدوات التكنولوجية الواجب الاستثمار فيها لتحقيق الانسجام بين رأس المال المعلوماتي وإستراتيجية الشركة.

## ٢ \_ الاستثمارات الإستراتيجية في رأس المال المعلوماتي

يتزايد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات منذ أكثر من ثلاثين سنة. وحتى الآن ٩٠٪ من النفقات السنوية من موازنة تكنولوجيا المعلومات مخصصة باتجاه تشغيل وصيانة التطبيقات التكنولوجية القائمة، في حين ١٠٪ فقط من الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي متروكة لتقديرات واجتهادات الإدارة. تلك النسبة وعلى الرغم من صغرها، إلا أنها هامة جداً كونها هي التي تخلق الانسجام الاستراتيجي المطلوب.

تشير الدراسات إلى أن المنظمة النموذجية تنفق تقريباً ٤٪ من إيراداتها على الأنشطة المتعلقة برأس المال المعلوماتي. وهذه النسبة تختلف باختلاف طبيعة المنظمات، فشركات الخدمات المالية مثلاً تنفق ٧٪، بينما شركات التصنيع ١,٧٪، في حين تنفق شركات بيع التجزئة ١٪ من مبيعاتها على رأس المال المعلوماتي.

إن الإنفاق بالاعتماد على قرارات الإدارة (قرارات الاستثمار المتروكة للإدارة) يدعم التطبيقات والمشاريع الجديدة في رأس المال المعلوماتي والمطلوبة لتعزيز وتقوية إستراتيجية الشركة. فالشركات يمكن أن تنفق قليلاً جداً على الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي، ولكن سيؤدي ذلك إلى وضع المنظمة في منطقة الخطر، حيث أن التغيرات والاكتشافات في تكنولوجيا المعلومات ما تزال القوة التي تقود الاقتصاد الجديد. بالمقابل فإن الشركات قد تزيد من قيمة الاستثمارات في تطبيقات رأس المال المعلوماتي، لكن لا يمكن أن تحصل تلك الشركات على كافة العوائد المتوقعة ما لم يترافق كل استثمار مع تغير في المناخ التنظيمي وتطوير في كفاءات الموارد البشرية. وطالما أن الشركات لا تستطيع أن تحدث أو تستوعب إلا مقدار محدود من التغيرات خلال فترة زمنية معينة، لذلك فإن ضخ استثمارات كثيرة جداً وسريعة في محفظة رأس المال المعلوماتي، سوف يؤدي إلى عدم الاستفادة من تلك الاستثمارات الجديدة.

يتمثل الاستثمار في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في اتجاهين:

(١) استبدال التطبيقات والأنظمة المتقادمة.

(٢) تبني أنظمة وتطبيقات تكنولوجية جديدة.

تحتاج الشركات إلى دراسة وتحليل جدوى استثماراتها بالاتجاهين السابقين، وفيما يلي نذكر بعض المؤشرات والأساليب التي تساعد في انجاز تلك المهمة، وبالتالي تساهم في ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بالاستثمارات في رأس المال المعلوماتي.

#### ١) نسب الاستثمار في البحث والتطوير R&D:

على سبيل المثال، فإن شركة مثل Intel، تتفق من ١٢٪ إلى ١٥٪ من مبيعاتها السنوية على البحث والتطوير، بينما الشركات ذات الصناعات التقليدية والتي تكون أكثر استقراراً وبطيئة الحركة، فإنها تتفق فقط ٢٪ من مبيعاتها على البحث والتطوير. لذلك يرى كل من كابلان ونورتين وبحكم خبرتهما في مجال الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي، بأن الإنفاق على البحث والتطوير بأقل من ٥٪ من الإنفاق الإجمالي على رأس المال المعلوماتي هو أدنى من الحد المطلوب، بينما نسبة ١٥٪ تعتبر الحد الأعلى الذي يمكن أن تستوعبه المنظمة. وبالنتيجة، فإن الاستثمارات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات يجب أن تكون بين ٥٪ \_ ١٥٪ من النفقات الإجمالية على رأس المال المعلوماتي.

#### ٢) المؤشر الثاني لتخصيص الاستثمارات برأس المال المعلوماتي:

يحدد المؤشر الثاني مزيج الاستثمارات بين البنى التحتية التكنولوجية وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات. وقد طور كل من Peter & Marianne مجموعة من المؤشرات للمساعدة في تخصيص الاستثمارات في المحفظة المعلوماتية، وذلك من خلال أبحاثهما التي أجريت على العديد من الشركات العالمية.

توصل الباحثان إلى أن الشركات العادية تتفق ٥٨٪ من إجمالي الإنفاق في رأس المال المعلوماتي على البنى التحتية التكنولوجية، و ٤٢٪ على التطبيقات التكنولوجية (١٤٪ تطبيقات التحول - ١٦٪ تطبيقات تحليلية - ١٢٪ تطبيقات معالجة العمليات). أما الشركات التي تركز على إستراتيجية تخفيض التكلفة، فإنها تستثمر ٤٢٪ في البنى التحتية، و ٥٨٪ في التطبيقات التكنولوجية (٥٪ تطبيقات التحول - ١٣٪ أنظمة تحليل - ٤٠٪ أنظمة معالجة العمليات). وفي حال تبني الشركة لإستراتيجية تتطلب المرونة والسرعة (المرونة والسرعة في الانتشار وطرح منتجات جديدة في السوق)، فإنها تتفق ٥٨٪ على البنى التحتية و ٤٢٪ على التطبيقات التكنولوجية (١٧٪ أنظمة تحول - ١٤٪ أنظمة تحليل - ١١٪ أنظمة معالجة العمليات).

وعموماً، فإن الشركات التي تركز على مرونة وسرعة الانتشار في السوق تستثمر أكثر في رأس المال المعلوماتي من الشركات العادية، بينما الشركات التي تتبنى إستراتيجية تخفيض التكلفة، فإن نفقاتها على تكنولوجيا المعلومات أقل من معدل الإنفاق في الشركات العادية.

أخيراً فإن المؤشرات السابقة تعتبر بمثابة مرجع يمكن للإدارة أن تعتمد عليه عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالاستثمار في رأس المال المعلوماتي.

### ٣\_ قياس جاهزية رأس المال المعلوماتي

تعتبر الجاهزية الإستراتيجية للتطبيقات والبنى التحتية التكنولوجية المقياس الأكثر معنى ودلالة على قيمة رأس المال المعلوماتي. حيث أن الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي تقيس درجة جاهزية رأس المال المعلوماتي لدعم إستراتيجية المشروع. هناك الكثير من المؤشرات والأساليب لقياس محفظة رأس المال المعلوماتي، ويعتبر المؤشر الرقمي البسيط Simple Numerical Indicator الذي يحدد حالة كل تطبيق من التطبيقات التكنولوجية من أسهل المقاييس وأكثرها استخداماً. بالإضافة إلى ذلك هناك الكثير من المنظمات التي لها خبرتها وتجربتها في مجال ال IT، تستخدم تقديرات أكثر موضوعية لمحاظ تطبيقاتها التكنولوجية. فهذه المنظمات ربما تجري مسحاً للمستخدمين (مستخدمو التطبيقات التكنولوجية) لتقدير مدى رضاهم على كل تطبيق من التطبيقات التكنولوجية المستخدمة، أو ربما تقوم بتنفيذ تحليل مالي لتحديد تكاليف تشغيل وصيانة كل تطبيق تكنولوجي.

أخيراً، فإن المؤشرات والأساليب السابقة تقدم اتجاهاً جديداً في إدارة عملية تطوير رأس المال المعلوماتي وترشيد القرارات المتعلقة بها، حيث ينتقل التركيز من تقييم الأداء في مجال تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على التكلفة والإحصائيات إلى التقييم بالاعتماد على الانسجام الاستراتيجي الذي يتلخص بقياس مدى مساهمة رأس المال المعلوماتي في دعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وبشكل خاص العمليات الجوهرية المحددة في بعد العمليات الداخلية (البعد الثالث من أبعاد الخريطة الإستراتيجية).

### ثالثاً\_ جاهزية رأس المال التنظيمي

ناقشنا في الفقرات السابقة كيفية دراسة وتحليل الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري والمعلوماتي، وأهمية الاعتماد على فجوة الكفاءة والفجوة التكنولوجية عند اتخاذ قرارات الاستثمار اللازمة لسد تلك الفجوات. ولاستكمال الانسجام الاستراتيجي للأصول غير الملموسة، سنقدم فيما يلي شرحاً تفصيلياً لآلية تحليل الجاهزية الإستراتيجية للبند الثالث والأخير وهو رأس المال التنظيمي.

يعرف رأس المال التنظيمي بأنه إمكانية أو قدرة المنظمة على تحريك ودعم عملية التغير التنظيمي المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية. ويمكن تقييم جودة وكفاءة رأس مال تنظيمي من خلال اختبار وفحص مدى توافر المؤشرات التالية:

- (١) فهم مشترك لرؤية الشركة ورسالتها وإستراتيجيتها.
  - (٢) قادة قادرون على قيادة الشركة باتجاه إستراتيجيتها.
  - (٣) ثقافة أداء وتشارك المعرفة بين الجميع وعلى كافة المستويات.
- وتعتبر القدرة على خلق رأس مال تنظيمي ايجابي من أفضل المؤشرات لتنفيذ إستراتيجية الشركة بنجاح، ذلك لأن توافر مناخ تنظيمي جيد يعني بشكل أو بآخر أن جميع الموظفين والعاملين في الشركة يعملون معاً وبنفس الاتجاه.
- إن معظم المنظمات التي شكلت قاعدة البيانات بالنسبة لأبحاث كابلان ونورتن في مجال الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن قد حددت ثلاثة إلى خمسة أهداف لرأس المال التنظيمي في البعد الرابع (بعد التعلم والنمو). ومن خلال تلك الأبحاث، تمكن كابلان ونورتن من وضع إطار لوصف وقياس رأس المال التنظيمي. ويتكون ذلك الإطار من أربعة عناصر:

- (١) الثقافة Culture: وهي الوعي والفهم لطبيعة العمل، ورؤية المنظمة ورسالتها، والوعي للقيم الجوهرية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.
- (٢) القيادة Leadership: مدى توافر قادة مؤهلين وعلى كافة المستويات لقيادة الشركة باتجاه إستراتيجيتها (تحريك وتوجيه الشركة باتجاه إستراتيجيتها).
- (٣) الانسجام Alignment: إن الأهداف والحوافز على المستوى الشخصي، وعلى مستوى فريق العمل، وعلى مستوى القسم يجب أن تكون منسجمة ومرتبطة بانجاز الأهداف الإستراتيجية.
- (٤) العمل كفريق Teamwork: أي العمل بنفس الاتجاه، وتشارك المعرفة بين الجميع وعلى كافة مستويات المنظمة.

قد تتطلب إستراتيجية الشركة إحداث العديد من التغيرات، ومنها على سبيل المثال، تحديد المنتجات الجديدة الواجب طرحها في السوق، والزيائن الجدد المستهدفين، والعمليات الداخلية الجديدة المترتبة على ذلك. ويجب إدراك مدى أهمية تلك التغيرات، لأنه بالاعتماد عليها يتم تحديد السلوكيات والقيم الجديدة المطلوب توافرها في قوى العمل. بالتالي، فإن الخطوة الأولى في تطوير إستراتيجية رأس المال التنظيمي هي وضع أجندة التغيرات التنظيمية Organization Change Agenda التي تبين التغيرات في المناخ التنظيمي والمطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.

تقسم أجندة التغيرات التنظيمية إلى مجموعتين:

(١) التغيرات السلوكية المطلوبة لخلق قيمة للزيائن وحملة الأسهم.

(٢) التغيرات السلوكية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.

بالنسبة للمجموعة الأولى، هناك ثلاثة تغيرات سلوكية لخلق القيمة:

(١) التركيز على الزيائن.

(٢) تقديم أفكار جديدة (الإبداع والتجديد).

(٣) الالتزام بتحقيق النتائج المتفق عليها.

بينما هناك أربعة تغيرات سلوكية متعلقة بتنفيذ الإستراتيجية وهي:

(١) فهم إستراتيجية الشركة ورسالتها.

(٢) خلق إمكانية المتابعة والمحاسبة.

(٣) الانفتاح والوضوح بالاتصال.

(٤) العمل كفريق.

## ١ \_ عناصر رأس المال التنظيمي

### ١\_١ الثقافة Culture

تعكس الثقافة المواقف والسلوكيات الطاغية والتي تحدد وتصف آلية سير العمل في منظمة ما. إن مصطلح Shaping the culture يعني تشخيص وتحديد السلوكيات والقيم الثقافية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتعتبر تلك السلوكيات والقيم من أولى الأولويات في بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن.

وبشكل عام فإن الإستراتيجية:

(١) تتطلب تغيرات أساسية وجوهرية في أسلوب العمل.

٢) يجب تنفيذها من قبل الموظفين وعلى كافة مستويات المنظمة.  
٣) تتطلب مواقف وسلوكيات وقيم ثقافية جديدة كأمر ضروري من أجل تلك التغيرات.

يمكن أن تكون الثقافة حاجزاً أو حافزاً، حيث بينت الدراسات بأن نسبة كبيرة من الشركات المندمجة (متعددة الجنسيات) تفشل في خلق الانسجام والتوافق، وذلك بسبب الاختلاف الثقافي (اختلاف الثقافات). في حين أن شركة مثل Cisco، فإنها مشهورة بقدرتها على خراط كافة الشركات والفروع التابعة لها بثقافتها. والسؤال الهام الذي يطرح نفسه هو:

هل الثقافة تتحكم وتحدد الإستراتيجية، أو أن الإستراتيجية هي التي تتحكم وتحدد الثقافة التنظيمية المطلوبة؟ إن الإستراتيجية هي التي تقود وتحدد الثقافة لا العكس. وعلى سبيل المثال، فإن شركات مثل IBM، EDS، Cisco، في هذه الشركات تعتبر قدرة المنظمات الجديدة على التعلم والانخراط بثقافة الشركة الأم واحد من العوامل المساعدة على تحقيق استراتيجياتها في النمو. بالتالي فإن الشركات وعن طريق فريقها الإداري يجب أن تحدد المواقف والسلوكيات وبالنسبة لكافة الموظفين والتي تعتبر ضرورية لتنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح.

### قياس الثقافة Measuring Culture

يعتمد قياس القيم الثقافية بشكل كبير على المسح الميداني للموظفين. لكن عند تطبيق القياس تواجهنا مفاهيم غير واضحة وتحتل معاني كثيرة، وهي بحاجة لتكون محددة بدقة مثل الثقافة والمناخ التنظيمي. وغالباً ما يستخدم هذان المصطلحين بنفس المعنى عوضاً عن بعضهما البعض، لكن يعتقد بعض الباحثين بأن هذين المفهومين مختلفان تماماً.

لقد عرف Chris Argyris المناخ التنظيمي بأنه مجموعة السياسات التنظيمية الرسمية، وحاجات وقيم وشخصيات الموظفين.<sup>٩١</sup> وقد تطور كثيراً مفهوم المناخ التنظيمي ليصبح مجموعة العوامل التنظيمية التي تؤثر على سلوك الموظفين، ومن تلك العوامل

<sup>91</sup> C. Argyris, Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank, Administrative Science Quarterly 2, 1985, p.501.

بنية المنظمة وهيكلها التنظيمي، ونظام المكافآت والحوافز، والعلاقة بين المشرفين والعمال .... وغيرها.

إن توصيف المناخ التنظيمي يعتبر الخطوة الأولى في عملية القياس، وقد قام كابلان ونورتن بتحديد ١٢ سؤالاً يمكن من خلالها وصف المناخ التنظيمي:

- (١) هل يعرف الموظف ما هو العمل المتوقع منه؟
- (٢) هل يملك الموظف كافة التجهيزات والمعدات التي يحتاجها لتنفيذ العمل بالشكل المطلوب؟
- (٣) هل يمتلك الموظف الفرصة لتنفيذ الأعمال التي يتقنها (يؤديها على أكمل وجه)؟
- (٤) هل تلقى الموظف خلال الأيام السبعة الماضية شكر لتأدية عمله بشكل جيد؟
- (٥) هل يعتني المشرف بالموظفين من الناحية الشخصية؟
- (٦) هل هناك شخص ما ضمن فريق العمل يشجع عملية تأهيل وتطوير الموظفين؟
- (٧) هل آراء الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار؟
- (٨) هل هدف أو غرض الشركة يجعل الموظف يشعر بأهمية عمله؟
- (٩) هل العمال ملتزمين بجودة العمل؟
- (١٠) هل يمتلك كل موظف صديقاً (صديق وليس زميل عمل)؟
- (١١) خلال الستة أشهر الماضية، هل كان هناك مناقشة وتقييم لأداء الموظفين، وتحديد مدى التقدم الذي تم إحرازه؟
- (١٢) خلال السنة الماضية، هل امتلك الموظفون الفرص للتعلم وتحقيق النمو والتطور في تأدية الأعمال المطلوبة منهم؟

أما بالنسبة لمفهوم الثقافة التنظيمية الذي يعني الوعي والفهم لطبيعة العمل وإستراتيجية الشركة، فقد طور Charles O'Reilly وزملائه أداة للقياس وهي تشخيص الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Profile (OCP،<sup>٩٢</sup> حيث تمكننا هذه الأداة من رسم إطار للثقافة التنظيمية وذلك بالاعتماد على ثمانية عوامل مستقلة وهي:

(١) الإبداع والتجديد وتحمل المخاطر.

<sup>92</sup> C. O'Reilly, J. Chatman, and D. Caldwell, People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit, Academy of Management Journal, September 1991, p.487.

٢) الاهتمام بالتفاصيل.

٣) التركيز على النتائج.

٤) العدوانية والتنافسية.

٥) الدعم.

٦) النمو والمكافآت.

٧) التعاون والعمل كفريق.

٨) القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.

يتوجب على المنظمات الاهتمام والتركيز على عملية تحديد العوامل التي يقوم عليها إطار الثقافة التنظيمية، بحيث تكون هذه العوامل منسجمة وملائمة لإستراتيجية المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بالحسبان اختلاف الثقافة المطلوبة باختلاف أقسام المنظمة. كما لا بد من الاعتماد على استبيانات خاصة ومدرسة بعناية بحيث يمكن من خلالها توصيف وقياس كل عامل من عوامل الثقافة التنظيمية.

## ١\_٢ القيادة Leadership

تعتمد المنظمات على أسلوبين لتوصيف وتحديد دور القيادة وهما:

١) عملية تطوير القادة.

٢) نموذج كفاءة القيادة الذي يحدد ميزات القائد.

إن الأسلوب الأول يصف الأهداف والمقاييس الإستراتيجية المستخدمة من قبل العديد من المنظمات لإدارة عملية تطوير القيادة.

الجدول رقم (٣): أسلوب القيادة \_ التركيز على عملية تطوير القادة

| المنظمات             | المقاييس الإستراتيجية                     | الأهداف الإستراتيجية            |
|----------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| Regional Bank        | درجة التقدم في تنفيذ خطة تطوير القادة     | تطوير المهارات القيادية         |
| Manufacturing        | عدد الوظائف المدارة من قبل أشخاص مستأجرين | تطوير نموذج تشخيص مهارات القادة |
| Military health care | نسبة الوحدات الملتزمة بدورة تطوير القادة  | تطوير القادة                    |

|             |                                        |                                                               |
|-------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Health care | عدد الموافقات المطلوبة لاتخاذ القرارات | تطوير وتحسين البيئة<br>والإجراءات التي يعمل<br>بموجبها القادة |
|-------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|

أما الأسلوب الثاني \_ نموذج كفاءة القيادة فإنه يركز على كفاءات محددة من المرغوب توافرها في القادة لكي يساهموا في الوصول إلى الأداء الأفضل. ومن خلال هذا الأسلوب تصنف الكفاءات القيادية المرغوب بها ضمن ثلاث فئات وهي:

- الفئة الأولى: خلق القيمة.
- الفئة الثانية: تنفيذ الإستراتيجية.
- الفئة الثالثة: تطوير رأس المال البشري.

إن القائد الذي يمتلك القدرة على خلق القيمة وتنفيذ الإستراتيجية (الفئة الأولى والثانية)، فإنه يعزز ويزيد من قيمة رأس المال التنظيمي عن طريق خلق الجاهزية التنظيمية (جاهزية رأس المال التنظيمي). أما القائد الذي يطور العناصر البشرية، فإنه يساهم في خلق جاهزية رأس المال البشري.

**الجدول رقم (٤): أسلوب القيادة \_ التركيز على كفاءات القادة**

| الميزات العامة                                                                                                         | الوصف                                                                                                                                                                      | الدور                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b><u>خلق القيمة</u></b><br>- التركيز على الزبائن<br>- التجديد<br>- إيصال النتائج                                      | - فهم الزبائن وحاجاتهم، حل مشاكلهم<br>- تقديم اتجاهات وأفكار جديدة<br>- تقديم نتائج فعلية للزبائن وحملة الأسهم                                                             | خلق جاهزية رأس المال التنظيمي |
| <b><u>تنفيذ الإستراتيجية</u></b><br>- فهم الإستراتيجية<br>- إمكانية المتابعة والمحاسبة<br>- الاتصالات<br>- العمل كفريق | - التحديد الواضح للمهمة والرؤية والقيم والإستراتيجية<br>- وضع الاتجاه والأهداف، التأسيس لإمكانية المحاسبة<br>- التواصل والانفتاح، تأمين التغذية العكسية<br>- تشارك المعرفة | خلق جاهزية رأس المال التنظيمي |
| <b><u>تطوير رأس المال البشري</u></b><br>- التعلم<br>- التطوير<br>- المساهمة الشخصية                                    | - التعلم من الآخرين ومن الذات<br>- استثمار الوقت في تطوير الآخرين<br>- وضع معايير شخصية عالية                                                                              | خلق جاهزية رأس المال البشري   |

أما بالنسبة لعملية قياس القيادة، فإنها تختلف بين الأسلوبين السابقين. حيث أن قياس عملية تطوير القادة أسهل من قياس كفاءات القادة، وذلك لأن معظم المقاييس النموذجية لعملية تطوير القادة تشكل مؤشرات قابلة للملاحظة والتحقق، مثل عدد الموافقات اللازمة لاتخاذ القرارات، نسبة الوحدات الملتزمة بدورة تطوير القادة، عدد الوظائف الرئيسية المدارة من قبل أشخاص مستأجرين .... وغيرها. أما بالنسبة للأسلوب الثاني (كفاءة

القيادة)، فإنه يتطلب أحكام على مساحات ومجالات أوسع لكي نتمكن من قياس الكفاءات القيادية، مثل جودة الاتصالات (التواصل الفعال)، ومدى قدرة القائد على تدريب وتطوير وتشجيع وتحفيز فريق العمل .... وغيرها. وغالباً ما تقوم المنظمات بقياس تلك الكفاءات عن طريق المسح الميداني، حيث يطلب من كافة العاملين والموظفين تقديم المعلومات المتعلقة بالميزات والكفاءات الضرورية الواجب توافرها في القادة.

### ١\_٣ الانسجام Alignment

يرى Peter Senge بأن الانسجام التنظيمي يتطلب وجود هدف واحد ورؤية مشتركة لدى جميع الموظفين، وفهم لأدوارهم الشخصية، وكيف تساهم تلك الأدوار في دعم وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.<sup>٩٣</sup> وعندما يتوافر الانسجام التنظيمي، يصبح بالإمكان تشجيع الموظفين على تفويض السلطة والتجديد وتحمل المخاطر، ذلك على اعتبار أن التدابير والمبادرات الشخصية موجهة لإنجاز أهداف المنظمة. بالمقابل فإن تشجيع وفصح المجال للمبادرات الشخصية في منظمات لا تمتلك انسجام بين موظفيها، سيؤدي إلى حالة من الفوضى والتخبط.

بشكل عام، فإن الانسجام التنظيمي يتطلب خطوتين متتاليتين:

(١) خلق الفهم والوعي التنظيمي.

(٢) تأسيس نظام للحوافز.

بالنسبة للخطوة الأولى، يتوجب على القادة إيصال الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بالأساليب التي تمكن كافة العاملين من فهمها. أما الخطوة الثانية، فإنها تتمثل بوضع نظام للحوافز يربط وبوضوح بين إنجاز أهداف المنظمة والمكافآت وبحيث يدرك الموظفون جميعاً ذلك الارتباط.

يمكن خلق الوعي والانسجام الاستراتيجي لدى الموظفين من خلال برنامج اتصالات يتضمن الكثير من الآليات اللازمة لتحقيق ذلك، مثل البروشورات، تقارير تتضمن معلومات عن المنظمة، الاجتماعات، برامج التدريب، وأنظمة تبادل المعلومات ضمن الشركة.

<sup>93</sup> Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday, 1990, 235.

- أما فيما يتعلق بقياس الوعي والانسجام الاستراتيجي، فهناك ثلاثة مقاييس وهي:
- (١) الفهم الاستراتيجي: تفهم الموظف لإستراتيجية الشركة وإستراتيجية القسم الذي يعمل فيه.
  - (٢) الانسجام التنظيمي: أن تكون أهداف الشركة الأم والشركات الفرعية والأقسام التابعة لها منسجمة مع بعضها.
  - (٣) الانسجام الشخصي: أهداف الموظفين منسجمة مع أهداف الأقسام التي ينتمون إليها.
- وفيما يلي جدولاً يتضمن الأسئلة التي يمكن من خلالها قياس الوعي والانسجام الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على المقاييس الثلاثة السابقة.

الجدول رقم (٥): أسئلة قياس الوعي والانسجام الاستراتيجي

| الفهم الاستراتيجي<br>Strategic Understanding                     | الانسجام التنظيمي<br>Organization Alignment                                     | الانسجام الشخصي<br>Personal Alignment                                                     |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| س ١: هل يفهم الموظفون إستراتيجية الشركة الأم؟                    | س ٦: هل أهداف الشركة منسجمة مع إستراتيجية الشركة الأم؟                          | س ١٢: هل يفهم الموظفون ما تفعله الشركة الأم لإنجاز إستراتيجيتها؟                          |
| س ٢: هل يتم إعلام الموظفين وبشكل دوري بإستراتيجية الشركة؟        | س ٧: هل أهداف الأقسام منسجمة مع إستراتيجية الشركة؟                              | س ١٣: هل يفهم الموظفون ما تفعله الشركة لإنجاز إستراتيجيتها؟                               |
| س ٣: هل يعي ويفهم الموظفون إستراتيجية الشركة التي يعملون فيها؟   | س ٨: هل أهداف الأقسام منسجمة مع بعضها؟                                          | س ١٤: هل يعي الموظفون ما تفعله أقسامهم لإنجاز إستراتيجية الشركة؟                          |
| س ٤: هل يفهم الموظفون أهداف القسم الذي يعملون فيه؟               | س ٩: هل الأقسام تعمل مع بعضها بفعالية لمواجهة حاجات الزبائن؟                    | س ١٥: هل يدرك الموظفون كيف تساهم أعمالهم اليومية في إنجاز الإستراتيجية؟                   |
| س ٥: هل يعي الموظفون كيف يساهم قسمهم في إنجاز إستراتيجية الشركة؟ | س ١٠: هل أنه من السهولة الحصول على مساعدة الأقسام الأخرى لمواجهة حاجات الزبائن؟ | س ١٦: هل يدرك الموظفون كيف تساهم أعمالهم اليومية في إنجاز أهداف الأقسام التي يعملون فيها؟ |

|                                                                              |                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| س١١: هل عملية تحسين الانسجام بين الأقسام تحتل درجة متقدمة ضمن سلم الأولويات؟ | س١٧: هل أهداف الموظفين منسجمة مع إستراتيجية الشركة ومع أهداف أقسامهم؟ |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|

## ١\_٤ العمل كفريق وتشارك المعرفة *Teamwork & Knowledge Sharing*

إن عدم تبادل وتشارك المعارف والأفكار الجيدة بين الموظفين ينعكس سلباً على المنظمة، حيث ليس هناك من أصل ذو تأثير إيجابي على المنظمة أكثر من المعرفة المشتركة بين كافة موظفيها. لذلك فإن الكثير من الشركات بدأت تستخدم أنظمة إدارة المعرفة Knowledge Management Systems لخلق وتنظيم وتطوير وتشارك المعرفة على كافة مستويات المنظمة.

### (١) خلق المعرفة *Generating Knowledge*

تتطلب عملية خلق المعرفة تحديد البيانات والمعلومات المفيدة لموظفي الشركة والتي تساعد على تحسين وتطوير الأداء. ويتوجب على الشركات تبني برامج للتغيرات الثقافية بحيث تتمكن من خلالها بالانتقال من حالة إخفاء المعرفة إلى حالة من تشارك وتبادل الأفكار والمعلومات.

### (٢) تنظيم المعرفة *Organizing Knowledge*

حتى يتمكن المستخدمون من الوصول إلى المعلومات، فلا بد من تنظيمها بالشكل الذي يسمح بتبادلها إلكترونياً. وتعتبر أنظمة تشارك المعرفة المزودة بقواعد المعلومات وبأجهزة مثل محركات البحث ووسائل عرض المعلومات من الوسائل الهامة لتنظيم المعلومات وإتاحة إمكانية الوصول إليها. كما لا بد من انتقاء المعلومات المفيدة والملائمة (تصفية المعلومات الموجودة ضمن قاعدة البيانات)، وصيانتها وتحديثها باستمرار.

### (٣) تطوير المعرفة *Developing Knowledge*

يقع على عاتق الخبراء مهمة الموافقة على البيانات والمعلومات التي تشكل قاعدة المعرفة في الشركة. وتكمن أهمية عرض المعلومات وفحصها والموافقة عليها في أنها تزيد من شرعيتها ومصداقيتها، كما تساعد في تحقيق المتابعة المستمرة بما يساهم في تحسين وتطوير قاعدة المعرفة.

### (٤) توزيع المعرفة *Distributing Knowledge*

يجب أن تتيح أنظمة إدارة المعرفة للمستخدمين إمكانية الوصول إلى قاعدة المعرفة والحصول على المعلومات التي يحتاجونها. وهناك أسلوبين لتوزيع وتشارك المعرفة وهما:

- ١) نظام الدفع Push System: يقوم على أساس تمكين المستخدم من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجها فقط.
- ٢) نظام السحب Pull System: وفقاً لنظام التوزيع هذا، فإن كافة البيانات متاحة للمستخدم وبإمكانه البحث عن المعلومات التي يحتاجها.

### عناصر أنظمة إدارة المعرفة

تتألف أنظمة إدارة المعرفة بشكل عام من العناصر التالية:

- ١) قاعدة البيانات وأنظمة إدارتها التي تشكل قاعدة المعرفة.
- ٢) أنظمة الاتصال التي تستقبل وترسل المعلومات (المواد المعرفية).
- ٣) أنظمة الحماية (أمن المعلومات).

أخيراً فإن التحدي الكبير الذي يواجهنا في مجال تشارك المعرفة يكمن في إيجاد الطرق اللازمة لتحفيز الموظفين على توثيق أفكارهم ومعارفهم لكي تكون متاحة للآخرين. وفيما يلي جدولاً يبين الأهداف والمقاييس التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد وقياس تشارك المعرفة وبالشكل الذي يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات اللازمة للوصول إلى أفضل ممارسة لتشارك المعرفة.

الجدول رقم (٦): تحديد وقياس تشارك المعرفة

| البيان        | الهدف الإستراتيجي                                                          | المقياس الإستراتيجي                                                                   |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| تشارك المعرفة | تطوير التعلم التنظيمي                                                      | عدد الممارسات الجيدة في مجال تشارك المعرفة.<br>النتائج المحققة من قبل كل موظف.        |
|               | التطوير المستمر في مجال تشارك المعرفة                                      | عدد ساعات التدريب بالنسبة لكل موظف                                                    |
|               | التأكد من التواصل وتشارك المعرفة                                           | نسبة الموظفين الذين ينفذون أفضل ممارسات لتشارك المعرفة                                |
|               | تحسين وتطوير أوعية الاتصال في الشركة                                       | نسبة الموظفين الذين يستخدمون أوعية تشارك المعرفة                                      |
|               | التأكد من توافر المعلومات الدقيقة وبشكل دائم عبر كافة المستويات في المنظمة | نسبة المقاييس والبيانات والإحصائيات الممكن الوصول إليها وعلى كافة المستويات التنظيمية |

## ٢ \_ تقرير جاهزية رأس المال التنظيمي

لقد عرفنا رأس المال التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على توجيهه ومساندة عملية التغيير المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية. كما قدمنا شرحاً تفصيلياً عن العناصر الأربعة لرأس المال التنظيمي وهي: الثقافة \_ القيادة \_ الانسجام \_ تشارك المعرفة والعمل كفريق. أما الآن، فإننا سنقدم الصورة كاملة من خلال تقرير يبين الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي.

يتضمن تقرير جاهزية رأس المال التنظيمي الأهداف المطلوب تحقيقها، والمقاييس المستخدمة لتحديد وقياس كل عنصر من عناصر رأس المال التنظيمي، ونتيجة القياس كنسبة مئوية (actual)، بالإضافة إلى النتيجة المستهدفة (target). تعتبر البيانات والمعلومات التي يتضمنها تقرير الجاهزية على غاية من الأهمية، حيث أنها تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات اللازمة لسد الفجوة الكامنة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة وبالنسبة لكل عنصر من عناصر رأس المال التنظيمي وبالشكل الذي يؤدي إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم لتنفيذ إستراتيجية الشركة.

الجدول رقم (٧): تقرير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي

| عناصر رأس المال التنظيمي | الأهداف الإستراتيجية                                                                     | المقاييس الإستراتيجية                                                                                                                                                         | المستهدف (افتراضي) | المحقق (افتراضي) |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------|
| الثقافة                  | تطوير الوعي والفهم لطبيعة العمل ولإستراتيجية الشركة وللقيم المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية. | التركيز على الزبائن: مسح للزبائن لقياس مدى إدراكهم لمهمة وإستراتيجية الشركة. القيم الجوهرية الأخرى: مسح للموظفين لتحديد جاهزيتهم للتغير التنظيمي المطلوب لتنفيذ الإستراتيجية. | ٨٠٪                | ٦٨٪              |
| القيادة                  | تطوير القادة وعلى كافة المستويات لكي يتمكنوا من تحريك المنظمة باتجاه إستراتيجيتها.       | تحديد فجوة القيادة: النسبة المئوية للكفاءات القيادية الرئيسية الواجب توافرها.                                                                                                 | ٩٠٪                | ٩٢٪              |
| الانسجام                 | التأكد من انسجام الأهداف والحوافز مع الإستراتيجية وعلى كافة المستويات التنظيمية.         | الفهم الإستراتيجي: نسبة الموظفين القادرين على تحديد الأولويات الإستراتيجية للمنظمة.                                                                                           | ٨٠٪                | ٧٥٪              |
| تشارك                    | تطوير عملية تشارك                                                                        | عدد أنظمة إدارة المعرفة                                                                                                                                                       | ٥٠٪                | ٦٠٪              |

|  |  |         |                 |                     |  |
|--|--|---------|-----------------|---------------------|--|
|  |  | المعرفة | وتبادل المعرفة. | الموجودة في الشركة. |  |
|--|--|---------|-----------------|---------------------|--|

## الفصل الرابع

### تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة في

بنك بيمو السعودي الفرنسي

*Implementing Technique of Strategic Readiness of Intangible Assets  
In*

*Banque Bemo Saudi Fransi*

أولاً\_ لمحة عامة عن بنك بيمو السعودي الفرنسي  
ثانياً\_ تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري في بنك بيمو السعودي  
الفرنسي  
ثالثاً\_ تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي في بنك بيمو  
السعودي الفرنسي  
رابعاً\_ تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في بنك بيمو  
السعودي الفرنسي

## أولاً\_ لمحّة عامة عن بنك بيمو السعودي الفرنسي<sup>94</sup>

بدأ بنك بيمو السعودي الفرنسي عملياته في الجمهورية العربية السورية في ٢٠٠٤/١/٤ كشركة سورية مساهمة خاصة، ومرخصة لها بموجب القرار رقم (١٨) الصادر عن رئاسة مجلس الوزراء بتاريخ ٢٠٠٣/٤/٣٠.

إن المساهمين الرئيسيين في بنك بيمو السعودي الفرنسي هم:

- البنك اللبناني (بيمو).

- البنك السعودي (البنك السعودي الفرنسي).

يقدم البنك خدماته للعملاء عبر شبكة واسعة مؤلفة من ٢١ فرع (بما فيها الإدارة العامة) منتشرة في كافة الأقاليم السورية، وهذه الفروع مرتبطة مع بعضها البعض وتزود عملائها بنفس المستوى من الخدمات.

### رأس مال البنك

يبلغ رأس مال بنك بيمو السعودي الفرنسي ١.٧٥٠ مليار ليرة سورية، مع الموافقة على رفعه إلى ٢.٥ مليار ليرة سورية في اكتتابات جديدة، حيث وافق مجلس مفوضي هيئة الأوراق والأسواق المالية السورية بتاريخ ٢٠٠٨/٨/٢٤ لبنك بيمو السعودي الفرنسي على إصدار وطرح ١.٥ مليون سهم بقيمة اسمية تبلغ ٥٠٠ ليرة سورية للسهم الواحد، وذلك لغاية زيادة رأسماله بمبلغ سبعمائة وخمسون مليون ليرة سورية.

### إستراتيجية البنك

يطمح بنك بيمو السعودي الفرنسي ليكون بنك شامل مع التركيز بشكل أساسي على خدمات تمويل التجزئة (الأفراد) وخدمات تمويل الشركات، وهو يقدم خدمات ومنتجات متكاملة داخل وخارج البلد.

<sup>94</sup> www.bbsfbank.com

تكمّن القدرة التنافسية للبنك في تواجده الواسع عبر شبكة فروعهِ في سوريا، وكذلك عبر شبكة مراسليه في العالم، وبِالاعتماد على معايير الجودة العالية.

### **خدمات التجزئة**

يقدم البنك تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات المصرفية الموجهة للأفراد (تمويل الأفراد)، وتتمثل تلك التسهيلات والخدمات بالآتي:

#### **(١) الحسابات الشخصية:**

يمكن للأفراد فتح حسابات لدى بنك بيمو السعودي الفرنسي بالليرة السورية أو بالعملات الرئيسية، وتقسم تلك الحسابات إلى:

- حسابات جارية Current Accounts
- حسابات توفير Saving Accounts

#### **(٢) الخدمات المصرفية الإلكترونية:**

يمكن للعملاء الإطلاع على حساباتهم في أي وقت عن طريق الموقع الإلكتروني:

[www.bbsfonline.com](http://www.bbsfonline.com)

#### **(٣) القروض والبطاقات الشخصية:**

يمنح المصرف قروض لشراء البيوت والسيارات، وقروض لتمويل المشروعات. أما بالنسبة للبطاقات فهي:

فيزا كارد \_ ماستر كارد \_ بطاقات مسبقة الدفع \_ بطاقات الحج.

### **خدمات تمويل الشركات**

يقدم بنك بيمو السعودي الفرنسي مجموعة من خدمات التمويل للشركات المختلفة، ويمكن تلخيص تلك الخدمات بالآتي:

- السحب على المكشوف Overdrafts
- تمويل التجارة الخارجية Trade Finance
- حسم السندات Bills Discounting
- عمليات الصرف Foreign Exchange Operations

وتقسم خدمات تمويل الشركات إلى قسمين:

- قسم تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة (Commercial Department).
- قسم تمويل الشركات الكبيرة (Corporate Department).

### سياسة الجودة

يهدف بنك بيمو السعودي الفرنسي ليكون بنكاً رائداً، وهو ملتزم بإرضاء عملائه من خلال:

- التطوير والتحفيز المستمر لقوى العمل.
- التأكد من المعالجة الفورية للعمليات.
- التأكد من أن عملية المعالجة خالية من الأخطاء.
- تحقيق أعلى قيمة للمساهمين.
- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في المجال المصرفي.
- التوسع المستمر في تقديم الخدمات والمنتجات لعملاء البنك في كافة الأقاليم السورية.

وبهدف التطوير المستمر يعتمد بنك بيمو السعودي الفرنسي نظام لإدارة الجودة بما ينسجم مع متطلبات أيزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠.

### مبادئ العمل

إن بنك بيمو السعودي الفرنسي ملتزم بالمساهمة بعملية تطوير الاقتصاد السوري، وتقديم خدمات مميزة لزيائنه، وتعظيم قيمة المساهمين. ويسعى البنك لبلوغ تلك الأهداف من خلال الالتزام بمبادئ العمل التالية:

- خلق بيئة عمل مميزة من خلال ممارسات إدارية مرنة وحوافز عادلة.
- العمل الدائم ليكون البنك جزءاً من المجتمع السوري.
- التحسين المستمر في جودة الخدمات.
- تبني سياسات وأساليب حديثة في إدارة العمل.
- إدارة المخاطر بحذر وبكفاءة مهنية.
- مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- الاقتراب أكثر من الزبائن عن طريق زيادة فروع البنك في كافة الأقاليم السورية.

- تقديم تشكيلة واسعة من التسهيلات والخدمات المصرفية بهدف تشجيع الاستثمارات الأجنبية.

## ثانياً\_ تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري في بنك بيمو السعودي الفرنسي

استناداً إلى النظام الداخلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي، وبتدقيق دليل أنظمة العمليات المتضمن المهام والعمليات المتعلقة بكل قسم من أقسام المصرف، فقد لاحظنا بأن قسم الموارد البشرية هو القسم الذي يزود الإدارة بالبيانات والمعلومات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار برأس المال البشري. أما قسم المحاسبة، ومن خلال المهام الموكلة إليه وفقاً للنظام الداخلي للبنك، فإنه لا يقدم أية معلومات تذكر يمكن أن تساعد في إدارة الموارد البشرية وترشيد القرارات المرتبطة بها. وتتنحصر مهام قسم المحاسبة بتنفيذ العمليات المحاسبية التقليدية، وإعداد الحسابات الختامية للبنك وغيرها من التقارير المالية التي لا تتضمن أية بيانات أو مؤشرات غير مالية يمكن أن تعكس حالة أو وضع رأس المال البشري لدى البنك.

### ١ \_ مهام قسم الموارد البشرية

- فيما يلي مهام قسم الموارد البشرية كما وردت في النظام الداخلي لبنك بيمو:
- تنظيم وإدارة ومتابعة شؤون العاملين في المصرف بحسب الأنظمة والقرارات النافذة.
  - مسك الأضابير الخاصة بالعاملين في المصرف.
  - متابعة شؤون العاملين عن كسب وتسجيل أوقات حضورهم إلى المصرف وأوقات مغادرتهم لعملهم وتسجيل أيام عطلمهم والشكاوى الصادرة بحقهم وعرض المعلومات المتوافرة لديهم للمدير العام ونوابه من أجل تقييم أوضاع العاملين بشكل دوري.
  - متابعة كافة المسائل المتعلقة بالرواتب والأجور والتأمينات والإجازات المخصصة للعاملين حسب الأنظمة والقرارات النافذة ومسك السجلات اللازمة لذلك.

- احتساب الاستحقاقات المالية والإجازات والاشتراكات التأمينية للعاملين حسب الأنظمة والقرارات النافذة.
- التدقيق في الرواتب والأجور والتعويضات للعاملين في المصرف والمتعاقدين مع المصرف وإعداد الجداول اللازمة لذلك حسب الأنظمة والقرارات النافذة.
- إعداد جداول المكافآت التشجيعية حسب الأنظمة والقرارات النافذة.
- إعداد الاستثمارات المتعلقة بمؤسسة التأمينات الاجتماعية والبيانات والكشوفات الضرورية لهذه الغاية وفق الأنظمة والقرارات النافذة.
- تسديد الاشتراكات المترتبة على المصرف وعلى العاملين إلى مؤسسة التأمينات الاجتماعية وفق الأنظمة والقرارات النافذة.
- التدقيق في الفواتير والمطالبات المتعلقة بالشؤون الصحية للعاملين وإعداد الجداول الخاصة المتعلقة بها والمتعلقة بالمستحقات الطبية.
- تحضير التقارير الدورية لنائب المدير العام صاحب الصلاحية عن كافة نشاطات القسم وتقييمها ورفع التوصيات بشأنها.

من خلال التدقيق بالمهام السابقة، نلاحظ بأنها مهام تقليدية تتمثل بمتابعة شؤون الموظفين واحتساب الاستحقاقات المالية. ولتقييم مدى جدوى البيانات المقدمة من قسم الموارد البشرية وإمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات الاستثمار المتعلقة برأس المال البشري، فقد طلبنا من إدارة البنك تزويدنا بالتقارير الصادرة عن قسم الموارد البشرية، لكننا لم نحصل إلا على قائمة بأسماء تلك التقارير.

**الجدول رقم (٨): قائمة التقارير الصادرة عن قسم الموارد البشرية**

| اسم التقرير                  | دورية التقرير |
|------------------------------|---------------|
| ١- حركة العمالة              | شهري          |
| ٢- الدورات التدريبية         | شهري          |
| ٣- موازنة العمالة            | شهري          |
| ٤- أنشطة قسم الموارد البشرية | ربعي          |
| ٥- قروض الموظفين             | شهري          |

وحسب وجهة نظرنا، فإن التقارير السابقة لا تزودنا بمعلومات مفيدة تزيد من كفاءة القرارات الإدارية، باستثناء التقرير رقم (٢) \_ الدورات التدريبية الذي من المفترض أن يتضمن معلومات تبين احتياجات الموظفين للدورات التدريبية. لكن بالمقابل ليس هناك دليل عمل أو إجراءات مكتوبة تبين المعايير والأسس التي يعتمد عليها قسم الموارد البشرية في وضع خطة التدريب والتأهيل لموظفي البنك.

ومن النقاط الهامة التي لاحظناها لدى قسم الموارد البشرية هي: نموذج توصيف العمل Job Description Form الذي يتضمن المؤهلات العلمية والعملية والمهارات اللازمة لتنفيذ كل عمل. وعلى الرغم من أهمية نموذج توصيف العمل كأداة تساعد في اختيار الموظفين الجدد (عملية التوظيف)، إلا أن قسم الموارد البشرية لا يمتلك نماذج توصيف لكافة أعمال البنك من جهة، وليس هناك تحديد دقيق للأشخاص المسؤولين عن إعداد نموذج توصيف العمل من جهة أخرى.

**الجدول رقم (٩): نموذج توصيف العمل المعتمد في بنك بيمو السعودي الفرنسي**

| ماهية العمل    |                 |
|----------------|-----------------|
| اسم العمل:     | المشرف المباشر: |
| القسم:         | تاريخ التعديل:  |
| الرقم الوظيفي: |                 |

| ملخص العمل |
|------------|
|            |

| المسؤوليات والواجبات والصلاحيات |
|---------------------------------|
|                                 |

|                               |                  |
|-------------------------------|------------------|
| مواصفات العمل                 |                  |
| المعرفة والمهارات والإمكانيات |                  |
|                               |                  |
| المؤهلات                      |                  |
|                               | المؤهلات العلمية |
|                               | الخبرات          |

|                |  |
|----------------|--|
| أبعاد العمل    |  |
| المؤوسين:      |  |
| أفنية الاتصال: |  |

|                 |  |
|-----------------|--|
| شروط العمل      |  |
| شروط العمل:     |  |
| المجهود العضلي: |  |
| الشروط البيئية: |  |

## ٢ \_ تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري

سنقوم بدراسة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري في بنك بيمو السعودي الفرنسي

\_ الإدارة العامة وفق الخطوات الرئيسية التالية:

(١) تحديد الأعمال الإستراتيجية

(٢) تشخيص الكفاءة

(٣) تقدير جاهزية رأس المال البشري

(٤) برنامج تطوير رأس المال البشري

الخطوة الأولى:

Identify Strategic Job Families تحديد الأعمال الإستراتيجية

بلغ عدد موظفي البنك ٣٩٨ موظف، منهم ٢٩ موظف في الإدارة العامة وذلك لغاية منتصف عام ٢٠٠٨، وموزعين حسب المؤهلات العلمية على الشكل التالي:

**الجدول رقم (١٠): توزيع موظفي بنك بيمو السعودي الفرنسي حسب المؤهلات العلمية وذلك لغاية منتصف عام ٢٠٠٨**

| النسبة المئوية | الشهادة                       |
|----------------|-------------------------------|
| ٨٪             | شهادة دراسات عليا             |
| ٥١٪            | شهادة بكالوريوس               |
| ١٨٪            | شهادة معهد                    |
| ١٦٪            | يكملون الدراسة                |
| ٦٪             | شهادة ثانوية عامة             |
| ١٪             | غير حاصل على الشهادة الثانوية |

وسوف نعتمد على إستراتيجية البنك من أجل تحديد الأعمال الجوهرية والأكثر أهمية في نجاح الإستراتيجية من بين الأعمال المنفذة من قبل الموظفين في الإدارة العامة للبنك والبالغ عددهم ٢٩ موظف.

إن البيانات المتعلقة بإستراتيجية البنك والمنشورة على الموقع الإلكتروني تمثل رؤية البنك أو الأهداف العامة العريضة، لذلك قام الباحث بإجراء مقابلة مع إدارة بنك بيمو السعودي الفرنسي، بالإضافة إلى الإطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وبالنتيجة توصلنا إلى تحديد دقيق للتركيز الاستراتيجي الحالي للبنك والمتمثل بـ:

**إستراتيجية البنك: توسيع حصة البنك السوقية من خدمات التجزئة**

بعد تحديد إستراتيجية البنك، استعان الباحث بمديرية مفوضية الحكومة لدى المصارف في مصرف سوريا المركزي (الجهة المسؤولة عن الرقابة على المصارف)، وذلك لتحديد الأعمال الجوهرية والأكثر أهمية في نجاح تلك الإستراتيجية. ومن خلال المقابلة التي

أجراها الباحث مع كادر المفوضية المسؤول عن الرقابة على بنك بيمو السعودي الفرنسي، فقد تم التوصل لما يلي:

- لا يمكن زيادة الحصة السوقية للبنك إلا بوجود إدارة تسويق فعالة وتمتلك المؤهلات الكافية لأداء عملها بما يمكن البنك من الوصول إلى الشرائح المستهدفة من العملاء والتي ترغب بالحصول على خدمات التجزئة.
- بما أن إستراتيجية البنك تنصب على التوسع في تقديم خدمات التجزئة، فإن إدارة قروض التجزئة تعد من الإدارات الأساسية والحيوية التي يقع على عاتقها المهمة الرئيسية لتنفيذ الإستراتيجية.
- نظراً للطبيعة الخاصة لعمل المصارف فإنها عرضة للعديد من المخاطر (على سبيل المثال: مخاطر الائتمان \_ مخاطر التشغيل \_ مخاطر السوق \_ المخاطر القانونية.. الخ)، وهذا ما يزيد من أهمية عمليات إدارة المخاطر بشكل عام. وعلى وجه الخصوص فإن قيام البنك بتقديم خدمات التجزئة يرتب عليه مخاطر خاصة بهذا النوع من الخدمات نظراً لخصوصية الأنشطة التي تزاولها الشرائح المستفيدة من تلك الخدمات.

بناءً على ما تقدم، يمكننا تحديد الأعمال الإستراتيجية في الإدارة العامة لبنك بيمو السعودي الفرنسي بالآتي:

- |                                    |                               |
|------------------------------------|-------------------------------|
| Retail Credit Manager              | (١) مدير ائتمان التجزئة       |
| Credit Risk Administration Manager | (٢) مدير دائرة مخاطر الائتمان |
| Marketing Manager                  | (٣) مدير التسويق              |

### **الخطوة الثانية:**

#### **تشخيص الكفاءة Build The Competency Profile**

لقد حددنا في الخطوة السابقة الأعمال التي تلعب دوراً كبيراً في النجاح الاستراتيجي، أما في هذه الخطوة فسنقوم بتحديد المؤهلات والمتطلبات اللازمة لتنفيذ تلك الأعمال (الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الأعمال الإستراتيجية).

لقد ذكرنا سابقاً بأن قسم الموارد البشرية في بنك بيمو السعودي الفرنسي يستخدم نموذج توصيف العمل المتضمن المؤهلات والمهارات المطلوبة لتنفيذ كل عمل، ويتم الاعتماد على هذا النموذج في اتخاذ قرارات الاستثمار المتعلقة برأس المال البشري (توظيف \_

تدريب \_ تطوير .... الخ). لذلك وللقيام بخطوة تشخيص الكفاءة، فقد طلبنا نماذج التوصيف للأعمال الإستراتيجية الثلاثة المحددة في الخطوة السابقة، وبالنتيجة توصلنا للآتي:

- لا يوجد نموذج توصيف لعمل مدير التسويق.
- لا يوجد نموذج توصيف لعمل مدير دائرة مخاطر الائتمان.
- هناك نموذج توصيف لعمل مدير ائتمان التجزئة.

**الجدول رقم ( ١١): نموذج توصيف عمل مدير ائتمان التجزئة في بنك بيمو السعودي الفرنسي**

| ماهية العمل                    |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| اسم العمل: مدير ائتمان التجزئة | المشرف المباشر: مدير العمليات |
| القسم: قسم الائتمان            | تاريخ التعديل: ٢٠٠٧/١٢/١٧     |
| الرقم الوظيفي:                 |                               |

| ملخص العمل                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ إدارة ضمانات وحدود ائتمان التجزئة والمصادقة عليها.</li> <li>❖ الإدارة والإشراف على قسم ائتمان التجزئة.</li> <li>❖ تدريب وتطوير موظفي قسم ائتمان التجزئة بما يتوافق مع قرارات لجنة الائتمان، وإجراءات البنك، والقوانين والتشريعات الحكومية.</li> </ul> |

| المسؤوليات والواجبات والصلاحيات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ مراقبة ضمانات وحدود الائتمان والمصادقة عليها.</li> <li>❖ المناقشة مع مدير المخاطر حول قضايا الائتمان.</li> <li>❖ التأكد من الالتزام بسياسة الائتمان المعتمدة من قبل إدارة البنك.</li> <li>❖ تقديم الدعم والتدريب لكافة موظفي قسم ائتمان التجزئة.</li> <li>❖ متابعة أداء موظفي القسم وكافة القضايا الأخرى المتعلقة بهم.</li> <li>❖ إدارة دوام موظفي القسم وإجازاتهم.</li> </ul> |

|                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|
| ❖ اقتراح وإدارة عملية تدريب موظفي القسم.                                      |
| ❖ إعداد الموازنة المالية للقسم.                                               |
| ❖ تقييم موظفي القسم في نهاية السنة.                                           |
| ❖ التأكد من حفظ مستندات البنك بأمان، ولاسيما المستندات المقدمة كضمانات للبنك. |
| ❖ التأكد من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.                                     |
| ❖ تنفيذ أية مهام أخرى بتكليف من إدارة البنك.                                  |

| مواصفات العمل                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المعرفة والمهارات والإمكانات                                                                                                                                                                                               |
| ❖ اللغة الانكليزية.<br>❖ مهارات حاسوبية.<br>❖ القدرة على إدارة وتدريب الموظفين.<br>❖ مهارات التواصل.<br>❖ قدرة على تحمل ضغط العمل.<br>❖ الدقة في العمل.<br>❖ مهارات إدارية.<br>❖ مهارات قيادية.<br>❖ التحلي بحس المسؤولية. |

| المؤهلات         |                                                           |
|------------------|-----------------------------------------------------------|
| المؤهلات العلمية | ليسانس في المحاسبة أو إدارة الأعمال أو المحاسبة المصرفية. |
| الخبرات          | خبرة سنتين على الأقل في نفس المجال.                       |

| أبعاد العمل                    |
|--------------------------------|
| المروّوسين: نعم.               |
| أفنية الاتصال: داخلية وخارجية. |

|                                           |
|-------------------------------------------|
| <b>شروط العمل</b>                         |
| شروط العمل:                               |
| يتم تنفيذ العمل في بيئة مكتبية: نعم.      |
| المجهود العضلي: محدود جداً.               |
| الشروط البيئية: غير معرض للمخاطر الجسدية. |

وبهدف تقييم النموذج السابق من جهة، وتحديد الكفاءات والمهارات المطلوب توافرها لدى مدير التسويق ومدير دائرة مخاطر الائتمان (تشخيص الكفاءة) من جهة أخرى، فقد قام الباحث بإجراء مقابلات مع قسم الموارد البشرية في البنك ومع كادر مفوضية الحكومة المسؤول عن الرقابة على بنك بيمو السعودي الفرنسي، وبالنتيجة توصلنا للآتي:

#### **بالنسبة لمدير ائتمان التجزئة:**

- يضاف إلى المؤهلات العلمية الواردة في نموذج التوصيف شهادة مهنية في مجال إدارة ائتمان التجزئة.
- الخبرات: خبرة عشر سنوات في العمل المصرفي منها سنتان على الأقل في نفس المجال.
- المهارات الرئيسية: تقسم إلى خمس مهارات وهي:
  - ❖ مهارات إدارية
  - ❖ مهارات قيادية
  - ❖ مهارات التواصل
  - ❖ مهارات حاسوبية
  - ❖ اللغة الانكليزية

#### **بالنسبة لمدير التسويق:**

- المؤهلات العلمية: ليسانس في التسويق زائداً شهادة مهنية في مجال إدارة التسويق.

- الخبرات: خمس سنوات في العمل المصرفي من ضمنها سنتان على الأقل في نفس المجال.
- المهارات الرئيسية: نفس المهارات الخمس السابقة.

#### **بالنسبة لمدير دائرة مخاطر الائتمان:**

- المؤهلات العلمية: ليسانس في المحاسبة أو إدارة الأعمال أو المحاسبة المصرفية، بالإضافة إلى شهادة مهنية في مجال إدارة مخاطر الائتمان.
- الخبرات: عشر سنوات في العمل المصرفي من ضمنها سنتان على الأقل في نفس المجال.
- المهارات الرئيسية: نفس المهارات الخمس السابقة.

#### **الخطوة الثالثة:**

#### **تقدير جاهزية رأس المال البشري Assess Human Capital Readiness**

سنقوم بهذه الخطوة بتقدير الكفاءات والمهارات الموجودة لدى الموظفين القائمين على تنفيذ الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم نقارن تلك التقديرات مع المؤهلات المطلوبة لتأدية المهام الإستراتيجية، وذلك بهدف تحديد الفجوة بينهما Competency Gap. وفي سبيل انجاز هذه الخطوة، فقد طلبنا من قسم الموارد البشرية في البنك تزويدنا بالسيرة الذاتية (CVs) للأشخاص القائمين على تنفيذ الأعمال الإستراتيجية. لقد تم تزويدنا بالسيرة الذاتية لمدير ائتمان التجزئة ومدير دائرة مخاطر الائتمان، لكننا لم نتمكن من الحصول على السيرة الذاتية لمدير التسويق.

**الجدول رقم (١٢): السيرة الذاتية (CV) لمدير ائتمان التجزئة في بنك بيمو السعودي  
الفرنسي**

**الخبرات:**

- من ٢٠٠٣/٤ إلى ٢٠٠٣/١٢ : بنك بيمو في لبنان  
مدير فرع: مسؤول عن إدارة وتطوير العمل في الفرع الجديد في منطقة الحازمية في لبنان.
- من ١٩٩٩/١٢ إلى ٢٠٠٣/٤ : البنك اللبناني السويسري  
مدير تسويق: مسؤول عن تقديم وتطوير منتجات جديدة وإعداد أساليب وتقنيات لتسويقها وبيعها، مثل القروض الشخصية - الصراف الآلي - ماستر كارد - قروض السكن وغيرها.
- من ١٩٨١/٢ إلى ١٩٩٩/١١ : البنك الشامل - لبنان  
من ١٩٩٩/٤ إلى ١٩٩٩/١١: رئيس فريق الاندماج المسؤول عن عملية الدمج بين البنك الشامل و Fransabank، ومسؤول عن تأسيس وبناء للعلاقات مع البنوك داخل وخارج لبنان.
- من ١٩٨٥/٣ إلى ١٩٩٠/٧: رئيس قسم العمليات والموارد البشرية
  - مسؤول عن الرقابة المالية في البنك، ومراقبة التكاليف وإعداد الموازنات.
  - رئيس قسم الموارد البشرية المسؤول عن خطط التوظيف والتدريب.
  - رئيس فريق الأتمتة المسؤول عن عمليات الأتمتة في المصرف.
  - رئيس لجنة مراقبة التكاليف.
  - رئيس قسم المحاسبة المالية.
  - مسؤول عن التنسيق والتعاون مع المدقق الخارجي للبنك.
- من ١٩٨٤/٩ إلى ١٩٨٥/٢: العمل في قسم الخزينة
  - مسؤول عن المراقبة والمتابعة اليومية لأوضاع العملاء.

- التأكد من أن البنك يلبي متطلبات المصرف المركزي.
- التأكد من حسن إدارة وتوظيف أموال البنك.
- من ١٩٨٤/٢ إلى ١٩٨٤/٨: مهمة خاصة في البنك الشامل في جنيف
- القيام بمهمة خاصة في الشركة السويسرية التابعة للبنك والتي مقرها جنيف لمدة ثمانية أشهر.
- وضع أنظمة العمليات والرقابة بما يتوافق مع الشركة الأم.
- تدريب الموظفين والإشراف على العمليات اليومية في المصرف.
- من ١٩٨١/٢ إلى ١٩٨٤/١: رئيس قسم المحاسبة، وعضو في لجنة التدقيق، ومسؤول عن الرقابة المالية.
- المؤهلات العلمية:**
- ١٩٧٩ - ١٩٨٢: ليسانس في الاقتصاد - الجامعة الأمريكية - بيروت.
- التدريب المهني:**
- دورات محلية ودولية في مجال إدارة الأعمال.
- حضور العديد من المؤتمرات المحلية والدولية.

الجدول رقم (١٣): السيرة الذاتية (CV) لمدير دائرة مخاطر الائتمان في بنك بيمو

السعودي الفرنسي

المؤهلات العلمية:

- ١٩٩٦/٦: ليسانس في الاقتصاد - كلية الاقتصاد - جامعة بيروت - لبنان.

الخبرات:

- من ٢٠٠٣/١ إلى ٢٠٠٣/١٠: بنك بيمو في لبنان

مدير العلاقات العامة

- وضع وتنفيذ إستراتيجية جديدة لتطوير أنشطة البنك في منطقة الخليج.
- متابعة حسابات كبار العملاء.
- المتابعة والتنسيق بين البنك وشركائه الاستراتيجيين.
- المساعدة في إجراءات الإصدار الأولي لأسهم بنك بيمو السعودي الفرنسي في سوريا.
- المشاركة في وضع وتطبيق خطة العمل للبنك الجديد (بنك بيمو السعودي الفرنسي).

- من ٢٠٠٢/١ إلى ٢٠٠٣/١: بنك بيمو في لبنان

مدير مشروع

- عضو في لجنة التنفيذ المسؤولة عن تأسيس بنك بيمو السعودي الفرنسي في سوريا، والمسؤولة عن متابعة إجراءات الترخيص مع السلطات السورية.
- مسؤول عن تأمين وتحضير كافة الوثائق والمستندات المطلوبة من قبل السلطات السورية.
- مسؤول عن إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية وخطة العمل للبنك الجديد.

- من ٢٠٠٠/٩ إلى ٢٠٠٢/١: بنك بيمو في لبنان

مراقب الائتمان والمخاطر

- مسؤول عن دراسة ومتابعة كافة ملفات الائتمان.
- عضو لجنة الائتمان المخولة بمنح تسهيلات تصل إلى ٣٠٠.٠٠٠ دولار.
- من ١٩٩٩/٩ إلى ٢٠٠٠/٩: بنك بيمو في لبنان
- مدير الائتمان
  - إدارة المخاطر وتحليل الائتمان.
  - دراسة وتحضير ملفات الائتمان.
- خريف ١٩٩٧: بنك عودة - لبنان - متدرب
  - المساهمة في الدراسات والتقارير المتعلقة بالقطاعات الرئيسية للاقتصاد اللبناني.
  - المساهمة في إعداد التقارير الاقتصادية الأسبوعية والشهرية.
- صيف ١٩٩٧: المصرف المركزي اللبناني - متدرب
  - متدرب في الأقسام التالية: العمليات المالية - الأسواق المالية - الدراسات الاقتصادية.
- الاجتماعات والمؤتمرات:
  - حضور العديد من الاجتماعات المنظمة من قبل جمعية البنوك اللبنانية حول:
    - مكافحة غسيل الأموال
    - إعداد وتحليل ملفات الائتمان
  - حضور اجتماع منظم من قبل Brainpower Human Resources Counselors - Beirut حول:
    - إدارة الجودة الشاملة
  - حضور اجتماعين منظمين من قبل مركز التطوير الاستراتيجي في الجامعة الأمريكية اللبنانية حول:
    - مخاطر الائتمان
    - مهارات التفاوض
  - حضور العديد من ورش العمل والمؤتمرات المتعلقة بالقضايا المصرفية.

يمكننا تحديد فجوة الكفاءة وذلك بالاعتماد على السير الذاتية (CVs) للأشخاص القائمين على الأعمال الإستراتيجية لاستخلاص الكفاءات المتوافرة لديهم ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة لتأدية تلك الأعمال.

بالنسبة لمدير ائتمان التجزئة، فإنه لا يملك شهادة مهنية في مجال إدارة الائتمان، كما أنه لم يشغل خلال مسيرته المهنية منصب مرتبط بإدارة ائتمان التجزئة. أما بالنسبة لمدير مخاطر الائتمان فهو أيضاً لا يملك شهادة مهنية في مجال إدارة مخاطر الائتمان. أما فيما يتعلق بالمهارات الخمس الرئيسية فهي متوافرة لدى مدير ائتمان التجزئة ومدير مخاطر الائتمان، وقد تم التأكد من توافرها من خلال السيرة الذاتية من جهة، ومن خلال المقابلة التي أجراها الباحث مع قسم الموارد البشرية من جهة أخرى، ومن خلال استبيانات تقدير جاهزية رأس المال التنظيمي من جهة ثالثة.

#### الخطوة الرابعة:

**برنامج تطوير رأس المال البشري Human Capital Development Program**  
تستطيع الإدارة الاعتماد على فجوة الكفاءة في وضع البرامج المتعلقة بتوظيف وتدريب وتطوير رأس المال البشري.

#### الجدول رقم (١٤): فجوة كفاءة رأس المال البشري في بنك بيمو السعودي الفرنسي

| الأعمال الإستراتيجية | البيان           | فجوة الكفاءة                                       |
|----------------------|------------------|----------------------------------------------------|
| مدير ائتمان التجزئة  | المؤهلات العلمية | عدم توافر شهادة مهنية في مجال إدارة ائتمان التجزئة |
|                      | الخبرات          | عدم شغل منصب مرتبط بإدارة خدمات التجزئة            |

|                     |                  |                                                       |
|---------------------|------------------|-------------------------------------------------------|
| مدير مخاطر الائتمان | المؤهلات العلمية | عدم توافر شهادة مهنية في مجال<br>إدارة ائتمان التجزئة |
|---------------------|------------------|-------------------------------------------------------|

ولتقييم القرارات المتخذة من قبل إدارة البنك والمتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري، وتحديد فيما إذا ساهمت تلك القرارات في سد فجوة الكفاءة، فقد طلبنا من قسم الموارد البشرية تزويدنا بالدورات التدريبية للموظفين، لكننا لم نحصل إلا على قائمة بالدورات التدريبية لعام ٢٠٠٧ فقط.

الجدول رقم (١٥): الدورات التدريبية في بنك بيمو السعودي الفرنسي لعام ٢٠٠٧

| Course Name                                 | Conducted By    | No. of attendees | Course Duration |
|---------------------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Principles of Banking                       | BSF             | 32               | 5 Days          |
| SAB Training (Finance Department)           | SAB             | 16               | 2 days          |
| DACUM                                       | Osool           | 1                | 4 Days          |
| Training The Trainer                        | ABL             | 1                | 2 Days          |
| UCP 600                                     | ABL             | 1                | 3 Days          |
| Banking Supervision & Basel 2               | central bank    | 1                | 3 Days          |
| Higher Intermediate Business                | British Council | 1                | 6 Weeks         |
| Executive Certificate ( Financial & Market) | New Horizon     | 1                | 60 Hours        |
| Presentation Skills                         | SCB             | 9                | 4 Days          |
| IT in Banking & Finance Forum               | Felding Gulf    | 2                | 3 days          |
| Project Management                          | Dream           | 1                | 9 Days          |
| Credit Development Program                  | 3i Logic        | 15               | 3 days          |
| business analysis one                       | 3i Logic        | 23               | 5 Days          |
| Excel 2                                     | New Horizon     | 29               | 5 Days          |
| Excel 1                                     | New Horizon     | 31               | 5 Days          |
| Excellence in Customer Service              | NBTS            | 144              | 4 Days          |
| نظام إملاء البيانات و المعاملات الدولية     | Central bank    | 1                | 3 Days          |
| CCNA                                        | AL-Birouni      | 1                | 72 Hours        |
| HR Management                               | SCB             | 1                | 5 Days          |
| Financial Analysis                          | 3i Logic        | 22               | 5 Days          |
| Risk Management                             | Ossol           | 1                | 5 Days          |
|                                             | <b>Total</b>    | <b>334</b>       |                 |

بناءً على الجدول السابق، فإن مجموع عدد الدورات خلال عام ٢٠٠٧ قد بلغ (٢١) دورة، منها (٤) دورات يمكن أن تساهم في زيادة فعالية تنفيذ الأعمال الإستراتيجية، أي أنها تشكل ما نسبته ١٩٪، وهذه الدورات هي:

(١) الرقابة المصرفية & بازل ٢ Banking Supervision & Basel 2

(٢) برنامج تطوير الائتمان Credit Development Program

(٣) التميز في خدمة الزبائن Excellence in Customer Service

(٤) إدارة المخاطر Risk Management

بالإضافة إلى ذلك، هناك (٣) دورات أخرى يمكن أن تساهم في تقوية وتعزيز المهارات المطلوبة لتأدية المهام الإستراتيجية، وهي تشكل ما نسبته ١٤٪، وهذه الدورات هي:

(١) إدارة المشاريع Project Management

(٢) برنامج الإكسل ١ Excel 1

(٣) برنامج الإكسل ٢ Excel 2

بالتالي فإن الدورات التدريبية التي يمكن أن تزيد من فرص النجاح الاستراتيجي لا تتجاوز نسبتها الـ ٣٣٪ من العدد الإجمالي للدورات خلال عام ٢٠٠٧.

## ثالثاً - تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي في بنك بيمو السعودي الفرنسي

استناداً إلى النظام الداخلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي، وبتدقيق دليل أنظمة العمليات المتضمن المهام والعمليات المتعلقة بكل قسم من أقسام المصرف، فقد لاحظنا بأن قسم تكنولوجيا المعلومات (IT Department) هو القسم الذي يزود الإدارة بالبيانات والمعلومات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار برأس المال المعلوماتي. أما قسم المحاسبة، ومن خلال المهام الموكلة إليه وفقاً للنظام الداخلي للبنك، فإنه لا يقدم أية معلومات تذكر يمكن أن تساعد في إدارة محفظة رأس المال المعلوماتي وترشيد القرارات المرتبطة بها.

### ١ - مهام قسم تكنولوجيا المعلومات

- فيما يلي مهام قسم تكنولوجيا المعلومات كما وردت في النظام الداخلي لبنك بيمو:
- العمل على أنظمة المعلوماتية والتكنولوجيا والاتصالات والصرفيات الآلية في المصرف وتطويرها وبرمجتها وتعديلها عند الحاجة لمواكبة أعمال المصرف وتوسيع دائرة خدماته وتحسين نوعيتها.
  - تحضير كافة الدراسات والتقارير المطلوبة من المدير العام ونوابه ومدراء الأقسام والفروع والضرورية لمتابعة أعمال المصرف وتحليلها.
  - صيانة المعدات التكنولوجية والإلكترونية والحواسيب والطابعات وآلات التصوير وغيرها من المعدات والتجهيزات الفنية التابعة لها.
  - وضع البرامج الجديدة على طلب من نائب المدير العام صاحب الصلاحية وإجراء الاختبارات عليها قبل وضعها قيد التنفيذ وتقديم التقارير الدورية بشأنها وتقييمها ورفع التوصيات لنائب المدير العام صاحب الصلاحية من أجل اتخاذ القرار المناسب.
  - تحضير التقارير الدورية لنائب المدير العام صاحب الصلاحية عن كافة نشاطات القسم وتقييمها ورفع التوصيات بشأنها.
- بالإضافة إلى ذلك، هناك لجان خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات وهي:

- اللجنة التوجيهية - نظم المعلومات *Steering Committee - IT*
- لجنة أمان تكنولوجيا المعلومات *IT Security Committee*

### اللجنة التوجيهية \_ نظم المعلومات

يتضمن برنامج اللجنة التوجيهية ما يلي:

- تحديد الخطط متوسطة وطويلة الأجل لحيازة الأجهزة والبرامج.
- وضع معايير التخطيط والضبط لمشاريع الأتمتة.
- وضع السياسات التي تركز على المخاطر وشبكة الحوادث.
- تحديد معايير الطريق المهني لـ IT.
- تحديد الأدوات والمنهجيات التي ستستخدم ومتى.
- الموافقة على الموازنة قصيرة الأجل لـ IT.
- مراجعة والموافقة على سياسة الأمان المعلوماتي.
- مراجعة عمل لجنة أمان تكنولوجيا المعلومات.
- الموافقة على الخطوات التمهيدية لتحسين مقاييس أمان المعلومات الحالية.

### لجنة أمان تكنولوجيا المعلومات

إن المسؤولية الأساسية لهذه اللجنة هي تطبيق سياسة أمن تكنولوجيا المعلومات كما هي محددة من قبل اللجنة التوجيهية، ويتضمن برنامج اللجنة الآتي:

- تحديد الوظائف والمسؤوليات المتعلقة بأمان المعلومات.
- تحديد المنهجيات والإجراءات التي يجب تطبيقها فيما يتعلق بأمان المعلومات، على سبيل المثال: آليات تحليل المخاطر أو تصنيف الأجهزة والبرامج.
- توجيه المشاريع المختلفة في المصرف لتعزيز إدراك الأمان التكنولوجي بين الموظفين.
- تنسيق تطبيق مقاييس الأمان للأنظمة والتطبيقات الجديدة.
- مناقشة وتقييم الحوادث العرضية المتعلقة بأمان المعلومات.

بعد العرض السابق، وبهدف تقييم عمل قسم تكنولوجيا المعلومات في بنك بيمو السعودي الفرنسي من ناحية مدى قدرته على تقديم البيانات والمعلومات التي من شأنها مساعدة الإدارة على اتخاذ قرارات الاستثمار في المحفظة المعلوماتية، وبعد إطلاعنا على آلية سير العمل ومخرجاته في قسم تكنولوجيا المعلومات، فقد توصلنا بالنتيجة لما يلي:

- لا يوجد دليل عمل يبين بشكل واضح ومحدد ومكتوب الإجراءات الواجب إتباعها لتنفيذ المهام الموكلة لقسم ولجان تكنولوجيا المعلومات.
- ليس هناك قائمة بالتقارير الدورية المطلوبة من قسم تكنولوجيا المعلومات، ولم يتمكن من الحصول على تقارير معدة من قبل القسم أو لجانه لتحديد مدى إمكانية الاستفادة منها في إدارة رأس المال المعلوماتي.
- تنحصر المهام الفعلية لقسم تكنولوجيا المعلومات بصيانة الأجهزة والبرامج، ولا وجود لدراسات أو تقارير تبين حالة رأس المال المعلوماتي بما يمكن أن يساعد على إدارة المحفظة المعلوماتية.
- عدم وجود سجل خاص لرأس المال المعلوماتي يتضمن كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأنظمة والتطبيقات التكنولوجية، بالإضافة إلى البنية التحتية التكنولوجية التي تبنى عليها تلك الأنظمة والتطبيقات.
- عدم وجود مساحاً للمستخدمين (مستخدمو التطبيقات التكنولوجية) لتقدير مدى رضاهم على كل تطبيق من التطبيقات التكنولوجية، وكيفية استخدامهم لها، وما هي وجهة نظرهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بتلك التطبيقات.
- عدم فعالية لجان تكنولوجيا المعلومات في تأدية المهام الموكلة إليها، وعدم عقد اجتماعات دورية وفقاً للوصف المقدم حول هذه اللجان (حيث أنها يجب أن تجتمع كل شهرين).
- تعتبر اللجنة التوجيهية ومن خلال المهام الموكلة إليها وفقاً للنظام الداخلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي محوراً هاماً لتقديم البيانات والمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات الاستثمار في رأس المال المعلوماتي. لكن ما لاحظناه هو أن هذه اللجنة شكلية وغير فعالة، كما لا يوجد أسس أو معايير واضحة تعتمد عليها اللجنة في وضع الخطط والموازنات، ولا يوجد منهجية محددة بخصوص شراء وتطوير الأنظمة المعلوماتية، فضلاً عن ذلك فإن جميع أعضاء اللجنة التوجيهية والبالغ عددهم ١١ عضواً غير مختصين في مجال تقنية المعلومات.

## ٢ \_ تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي

إن تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي تقوم على أن قرارات الاستثمارات الجديدة في المحفظة المعلوماتية يجب أن تؤدي إلى تعزيز وتقوية إستراتيجية البنك والمتمثلة بتوسيع حصة البنك السوقية من خدمات التجزئة. ووفقاً لتقنية الجاهزية الإستراتيجية، يمكننا الاعتماد على مؤشرين لترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بالاستثمارات برأس المال المعلوماتي وهما:

- مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير R&D.
- مؤشر تخصيص الاستثمارات التكنولوجية.

#### مؤشر الاستثمار في البحث والتطوير R&D:

إن زيادة الاستثمارات في الأنظمة والتطبيقات التكنولوجية الجديدة يجب أن يترافق مع زيادة في الإنفاق على البحث والتطوير وذلك للحصول على كافة العوائد المتوقعة من تلك الاستثمارات. وقد حددت نفقات البحث والتطوير بـ ٥٪ من الاستثمارات الجديدة في المحفظة المعلوماتية كحد أدنى، و ١٥٪ هو الحد الأعلى. وفيما يلي ندرج جدولاً يبين قيمة الاستثمارات التكنولوجية الجديدة في بنك بيمو السعودي الفرنسي خلال عامي ٢٠٠٦ & ٢٠٠٧، وكذلك نفقات البحث والتطوير المتعلقة بتلك الاستثمارات.

الجدول رقم (١٦): الاستثمارات التكنولوجية ونفقات البحث والتطوير في بنك بيمو السعودي الفرنسي خلال عامي ٢٠٠٦ - ٢٠٠٧

| البيان                                                | ٢٠٠٦        | ٢٠٠٧        |
|-------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| الاستثمارات التكنولوجية                               | ١١٠.١٩٤.٧٠٥ | ١٤٦.٠٦٦.٩٨١ |
| نفقات البحث والتطوير                                  | ٣.٨٣٤.١١٥   | ١٠.٦٦٩.٨٦٩  |
| نسبة نفقات البحث والتطوير إلى الاستثمارات التكنولوجية | ٣.٤٨٪       | ٧.٣٠٪       |

من خلال الجدول السابق، نلاحظ بأن نفقات البحث والتطوير لعام ٢٠٠٦ تشكل ٣.٤٨٪ فقط من الاستثمارات التكنولوجية، وهذه النسبة أقل من الحد الأدنى المطلوب وهو ٥٪. بالتالي، وبالاعتماد على مؤشر الإنفاق على البحث والتطوير، فإنه قد كان من الأفضل تخفيض الاستثمارات في محفظة تكنولوجيا المعلومات أو زيادة نفقات البحث والتطوير وذلك لكي يتمكن البنك من الحصول على كافة العوائد المتوقعة من الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي. وقد تم استدراك ذلك في عام ٢٠٠٧ حيث بلغت نسبة نفقات البحث والتطوير إلى الاستثمارات التكنولوجية ٧.٣٠٪ وهي نسبة مقبولة وتقع ضمن الحدين الأدنى والأعلى لنفقات البحث والتطوير (٥٪ \_ ١٥٪).

#### مؤشر تخصيص الاستثمارات التكنولوجية:

يساعدنا هذا المؤشر في عملية تخصيص الاستثمارات في محفظة رأس المال المعلوماتي بين:

(١) البنى التحتية التكنولوجية.

(٢) البرامج والتطبيقات التكنولوجية (برامج وتطبيقات معالجة العمليات، برامج وتطبيقات تحليلية، برامج وتطبيقات التحول).

إن إستراتيجية بنك بيمو السعودي الفرنسي المتمثلة بتوسيع الحصة السوقية للبنك من خدمات التجزئة تعتمد بشكل أساسي على المرونة والسرعة في الانتشار وطرح منتجات، وهذا النوع من الاستراتيجيات يتطلب وفقاً لتقنية الجاهزية الإستراتيجية توزيع الاستثمارات التكنولوجية على الشكل التالي:

الجدول رقم (١٧): تخصيص الاستثمارات التكنولوجية وفقاً لإستراتيجية بنك بيمو السعودي الفرنسي

| النسبة % | البيان                                        |
|----------|-----------------------------------------------|
| ٥٨٪      | الاستثمارات في البنى التحتية التكنولوجية      |
| ٤٢٪      | الاستثمارات في البرامج والتطبيقات التكنولوجية |

**الجدول رقم (١٨): تخصيص الاستثمارات في التطبيقات التكنولوجية وفقاً لإستراتيجية بنك بيمو السعودي الفرنسي**

| النسبة % | البيان                                        |
|----------|-----------------------------------------------|
| ١١ %     | الاستثمارات في برامج وتطبيقات معالجة العمليات |
| ١٤ %     | الاستثمارات في برامج وتطبيقات تحليلية         |
| ١٧ %     | الاستثمارات في برامج وتطبيقات التحول          |

إذاً يمكننا من خلال الجدولين السابقين معرفة كيف يجب أن تكون عملية تخصيص الاستثمارات التكنولوجية لتحقيق النجاح الاستراتيجي. أما على أرض الواقع فقد كانت عملية تخصيص الاستثمارات التكنولوجية في بنك بيمو السعودي الفرنسي خلال عامي ٢٠٠٦ & ٢٠٠٧ على الشكل التالي:

**الجدول رقم (١٩): الاستثمارات في عناصر المحفظة المعلوماتية في بنك بيمو السعودي الفرنسي**

| البيان                                   | ٢٠٠٦    | ٢٠٠٧    |
|------------------------------------------|---------|---------|
| الاستثمارات في البنى التحتية التكنولوجية | ٧٨.٦١ % | ٧٩.٩٧ % |
| الاستثمارات في برامج وتطبيقات تكنولوجية  | ٢١.٣٩ % | ٢٠.٠٣ % |

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

(١) تقسم الاستثمارات في المحفظة التكنولوجية في بنك بيمو السعودي الفرنسي إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

- البنى التحتية التكنولوجية (Hardware).

- برامج وتطبيقات تكنولوجياية (Software): هذه البرامج والتطبيقات غير مصنفة، أي أننا لا نستطيع أن نحدد نسبة الاستثمارات في كل تطبيق من التطبيقات التكنولوجية.

(٢) في عام ٢٠٠٦ بلغت نسبة الاستثمار في البنى التحتية التكنولوجية ٧٨.٦١٪، في حين أن تلك النسبة ووفقاً لتقنية الجاهزية الإستراتيجية يجب أن لا تتجاوز الـ ٥٨٪ من إجمالي الاستثمارات التكنولوجية. أما بالنسبة للبرامج والتطبيقات التكنولوجية، فقد بلغت نسبة الاستثمار فيها ٢١.٣٩٪ وهي نسبة منخفضة إذا ما تم مقارنتها مع نسبة الاستثمار المطلوبة وفقاً لإستراتيجية البنك والبالغة ٤٢٪.

**الجدول رقم (٢٠): مقارنة نسب الاستثمارات التكنولوجية الفعلية مع الإستراتيجية في بنك بيمو السعودي الفرنسي لعام ٢٠٠٦**

| البيان                                        | النسبة الإستراتيجية | النسبة الفعلية | الفرق    |
|-----------------------------------------------|---------------------|----------------|----------|
| الاستثمارات في البنى التحتية التكنولوجية      | ٥٨٪                 | ٧٨.٦١٪         | + ٢٠.٦١٪ |
| الاستثمارات في البرامج والتطبيقات التكنولوجية | ٤٢٪                 | ٢١.٣٩٪         | - ٢٠.٦١٪ |

(٣) في عام ٢٠٠٧ بلغت نسبة الاستثمار في البنى التحتية التكنولوجية ٧٩.٩٧٪، أما بالنسبة للبرامج والتطبيقات التكنولوجية فقد بلغت نسبة الاستثمار فيها ٢٠.٠٣٪.

**الجدول رقم (٢١): مقارنة نسب الاستثمارات التكنولوجية الفعلية مع الإستراتيجية في بنك بيمو السعودي الفرنسي لعام ٢٠٠٧**

| البيان                                        | النسبة الإستراتيجية | النسبة الفعلية | الفرق    |
|-----------------------------------------------|---------------------|----------------|----------|
| الاستثمارات في البنى التحتية التكنولوجية      | ٥٨٪                 | ٧٩.٩٧٪         | + ٢١.٩٧٪ |
| الاستثمارات في البرامج والتطبيقات التكنولوجية | ٤٢٪                 | ٢٠.٠٣٪         | - ٢١.٩٧٪ |

## رابعاً - تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في بنك بيمو السعودي الفرنسي

يعرف رأس المال التنظيمي بأنه إمكانية أو قدرة المنظمة على تحريك ودعم عملية التغير التنظيمي المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية. وتعتبر القدرة على خلق رأس مال تنظيمي ايجابي من أفضل المؤشرات لتنفيذ إستراتيجية الشركة بنجاح، ذلك لأن توافر مناخ تنظيمي جيد يعني بشكل أو بآخر أن جميع الموظفين والعاملين في الشركة يعملون معاً وبنفس الاتجاه. وفيما يتعلق ببنك بيمو السعودي الفرنسي، فإن دليل أنظمة العمليات للبنك لا يتضمن أية مهام أو عمليات يمكن أن تزيد من قدرة إدارة البنك على خلق رأس مال تنظيمي إيجابي. لكن على أرض الواقع، هناك الكثير من الإجراءات المعمول بها في بنك بيمو السعودي الفرنسي والتي من شأنها أن تساعد في خلق رأس مال تنظيمي ايجابي، لكن تلك الإجراءات غير منظمة وتفتقد صفة الدورية.

وفقاً لتقنية الجاهزية الإستراتيجية يقسم رأس المال التنظيمي إلى أربعة عناصر رئيسية:

(١) الثقافة التنظيمية

(٢) القيادة

(٣) الانسجام

(٤) تشارك المعرفة

وسوف نعتمد على التصنيف السابق عند تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في بنك بيمو السعودي الفرنسي.

### ١ - الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها الوعي والفهم لطبيعة العمل، ورؤية المنظمة ورسالتها، والوعي للقيم الجوهرية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية. ووفقاً لتقنية الجاهزية الإستراتيجية فإن قياس وتوصيف الثقافة التنظيمية يتطلب إعداد استبيانات خاصة، لذلك قام الباحث بإعداد استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة التي تعكس مدى الوعي والفهم لإستراتيجية الشركة ولطبيعة العمل.

الجدول رقم (٢٢): استبيان قياس الثقافة التنظيمية الموجه لإدارة بنك بيمو السعودي

الفرنسي

| الرقم | الأسئلة المطروحة                                                                               | نعم / لا |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ١     | هل يتم إعلام الموظفين وبشكل دوري بإستراتيجية البنك؟                                            | نعم      |
| ٢     | هل تعقد اجتماعات خاصة لمناقشة إستراتيجية البنك؟                                                | نعم      |
| ٣     | هل يتم توزيع بروشورات على الموظفين تتضمن بيانات ومعلومات عن إستراتيجية البنك؟                  | نعم      |
| ٤     | هل هناك تقارير دورية خاصة تتضمن بيانات ومعلومات عن إستراتيجية البنك؟                           | نعم      |
| ٥     | هل يتم إيصال إستراتيجية البنك للموظفين بشكل واضح ومفهوم؟                                       | نعم      |
| ٦     | هل يتلقى الموظفون برامج تدريب لخلق وتطوير وعيهم وفهمهم لإستراتيجية البنك؟                      | لا       |
| ٧     | هل هناك حوار ومناقشات بين الموظفين حول إستراتيجية البنك؟                                       | لا       |
| ٨     | هل هناك توصيف وظيفي يبين المهام والأعمال المطلوبة من كل موظف؟                                  | نعم      |
| ٩     | هل تلك المهام والأعمال محددة بشكل واضح ودقيق؟                                                  | نعم      |
| ١٠    | هل هناك تقارير أو اجتماعات أو غيرها من الوسائل التي تعكس مدى المتابعة والتقييم لأداء الموظفين؟ | نعم      |
| ١١    | هل يتم تبني برامج لتدريب الموظفين ولتحقيق النمو والتطور في تأدية الأعمال المطلوبة منهم؟        | نعم      |

- بناءً على أجوبة إدارة البنك على أسئلة الاستبيان السابق نستنتج ما يلي:
- بشكل عام هناك وعي وفهم من قبل الموظفين لإستراتيجية الشركة ولطبيعة الأعمال المطلوبة منهم.
  - هناك سؤالين فقط من بين أسئلة الاستبيان كانت الإجابة عليهما (لا) وهما:  
❖ السؤال رقم (٦) والذي ينص على: هل يتلقى الموظفون برامج تدريب لخلق وتطوير وعيهم وفهمهم لإستراتيجية الشركة؟  
❖ السؤال رقم (٧) والذي ينص على: هل هناك حوار ومناقشات بين الموظفين حول إستراتيجية الشركة؟
  - بناءً على أجوبة الاستبيان فإن درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي وبالنسبة لعنصر الثقافة التنظيمية قد بلغت ٨٢٪ تقريباً.
  - يتوجب على إدارة البنك إلحاق الموظفين بدورات تدريبية لتطوير وزيادة وعيهم وفهمهم لإستراتيجية الشركة، بالإضافة إلى اتخاذ كافة الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تؤدي إلى خلق مناقشات وفتح أفنية للحوار بين الموظفين حول إستراتيجية الشركة.

## ٢ \_ القيادة

- تعرف القيادة على أنها مدى توافر قادة مؤهلين على كافة المستويات لتوجيه المنظمة وقيادتها باتجاه استراتيجياتها. ووفقاً لتقنية الجاهزية الإستراتيجية تصنف الكفاءات القيادية المرغوب بها ضمن ثلاث فئات وهي:
- تنفيذ الإستراتيجية
  - تطوير رأس المال البشري
  - خلق القيمة

القائد الذي يمتلك القدرة على خلق القيمة وتنفيذ الإستراتيجية فإنه يزيد من قيمة رأس المال التنظيمي، بينما القائد الذي يتمتع بقدرته على تطوير العناصر البشرية فإنه يساهم في خلق وزيادة جاهزية رأس المال البشري.

ولقياس الكفاءات القيادية المتوافرة لدى قادة بنك بيمو السعودي الفرنسي، فقد قام الباحث بإعداد الاستبيان التالي:

الجدول رقم (٢٣): استبيان قياس القيادة الموجه لعينة من موظفي بنك بيمو

السعودي الفرنسي

| الرقم | الأسئلة المطروحة                                                                                                                  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ١     | هل يقوم القائد / المشرف بإيصال إستراتيجية البنك بشكل واضح ومفهوم للموظفين؟                                                        |
| ٢     | هل يحدد المشرف وبدقة المهام والأعمال المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية من قبل الموظفين بما يساعد على تأسيس إمكانية المتابعة والمحاسبة؟ |
| ٣     | هل يقوم المشرف بالمتابعة والتقييم الدوري لأداء الموظفين وتحديد مدى التقدم الذي تم إحرازه؟                                         |
| ٤     | هل يشجع المشرف على فتح أفنية الاتصال والتواصل مع الأقسام الأخرى؟                                                                  |
| ٥     | هل يساهم المشرف في تعزيز عملية تشارك المعرفة وتبادل الأفكار والمعلومات بين أفراد القسم فيما بينهم، وبينهم وبين الأقسام الأخرى؟    |
| ٦     | هل يستمع المشرف لآراء الموظفين ولديه الاستعداد للتعلم من الآخرين؟                                                                 |
| ٧     | هل يستثمر المشرف جزءاً من وقت العمل في تدريب وتطوير الموظفين؟                                                                     |
| ٨     | هل يساهم المشرف في تأهيل وتطوير الموظفين من خلال اقتراح الدورات التدريبية المناسبة؟                                               |
| ٩     | هل يهتم المشرف بالموظفين من الناحية الشخصية؟                                                                                      |
| ١٠    | هل يلتزم المشرف بمعايير شخصية عالية؟                                                                                              |
| ١١    | هل يركز المشرف على الزبائن وينقل ويوضح حاجاتهم ورغباتهم للموظفين؟                                                                 |
| ١٢    | هل يتبنى المشرف مشاكل الزبائن ويعمل على حلها؟                                                                                     |
| ١٣    | هل تعتقد بأن القادة لديهم روح التجديد والإبداع؟                                                                                   |
| ١٤    | هل يقدم المشرفون وبشكل دائم أفكار وطرق وأساليب جديدة لتنفيذ العمل؟                                                                |
| ١٥    | هل يتلقى الموظفون الشكر والمكافآت لقاء الآراء والأفكار الجديدة المقدمة من قبلهم؟                                                  |

لقد تم توجيه الاستبيان السابق إلى (١٥٠) موظف موزعين بين كافة أقسام البنك المختلفة. وقد تضمن الاستبيان (١٥) سؤالاً تقيس الكفاءات المتوافرة لدى قادة البنك كآآآي:

- الأسئلة من ١ - ٥: تقيس مدى قدرة قادة البنك على تنفيذ الإستراتيجية.
- الأسئلة من ٦ - ١٠: تقيس مدى قدرة قادة البنك على تطوير رأس المال البشري.
- الأسئلة من ١١ - ١٥: تقيس مدى قدرة قادة البنك على خلق القيمة للزبائن ولحملة الأسهم.

بناءً على أجوبة الموظفين عينة الدراسة الملخصة في جدول نتائج استبيان قياس القيادة نستخلص ما يلي:

- يرى ٤٩.٣٨٪ من الموظفين عينة الدراسة بأن قادتهم يمتلكون الكفاءات المرغوب بها (تنفيذ الإستراتيجية - تطوير رأس المال البشري - خلق القيمة)، وبالتالي فإن درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي وبالنسبة لعنصر القيادة تبلغ ٤٩.٣٨٪ فقط.
- بالنسبة للأسئلة الخمس الأولى التي تقيس مدى قدرة قادة بنك بيمو السعودي الفرنسي على تنفيذ الإستراتيجية، فإن النتائج المستخلصة من جدول نتائج استبيان قياس القيادة تشير إلى أن ٥٥.٢٠٪ من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن قادتهم يمتلكون الكفاءات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، بينما ٤٤.٨٠٪ لا يوافقون على ذلك. ويتضح من النتائج الوارد عرضها في جدول نتائج استبيان قياس القيادة أن السؤال رقم (١) والذي ينص على: هل يقوم القائد / المشرف بإيصال إستراتيجية البنك بشكل واضح ومفهوم للموظفين؟ قد حصل على المرتبة الأولى من بين الأسئلة الخمس الأولى، وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى ٦٥.٣٣٪. بينما جاء في المرتبة الأخيرة السؤال رقم (٣) والذي ينص على: هل يقوم المشرف بالمتابعة والتقييم الدوري لأداء الموظفين وتحديد مدى التقدم الذي تم إحرازه؟ وقد بلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة ٤٢.٦٧٪.

الجدول رقم (٢٤): نتائج استبيان قياس القيادة في بنك بيمو السعودي الفرنسي  
(ن = ١٥٠)

| الإجابة |     |       |     | مرتبة السؤال             | السؤال |
|---------|-----|-------|-----|--------------------------|--------|
| لا      |     | نعم   |     |                          |        |
| %       | ت   | %     | ت   |                          |        |
| ٣٤.٦٧   | ٥٢  | ٦٥.٣٣ | ٩٨  | ١                        | ١      |
| ٤٦.٠٠   | ٦٩  | ٥٤.٠٠ | ٨١  | ٤                        | ٢      |
| ٥٧.٣٣   | ٨٦  | ٤٢.٦٧ | ٦٤  | ٥                        | ٣      |
| ٤٤.٦٧   | ٦٧  | ٥٥.٣٣ | ٨٣  | ٣                        | ٤      |
| ٤١.٣٣   | ٦٢  | ٥٨.٦٧ | ٨٨  | ٢                        | ٥      |
| ٤٤.٨٠   |     | ٥٥.٢٠ |     | النسبة المئوية الكلية    |        |
| ٦٠.٦٧   | ٩١  | ٣٩.٣٣ | ٥٩  | ٤                        | ٦      |
| ٣٠.٦٧   | ٤٦  | ٦٩.٣٣ | ١٠٤ | ١                        | ٧      |
| ٣٢.٠٠   | ٤٨  | ٦٨.٠٠ | ١٠٢ | ٢                        | ٨      |
| ٦٤.٠٠   | ٩٦  | ٣٦.٠٠ | ٥٤  | ٥                        | ٩      |
| ٣٥.٣٣   | ٥٣  | ٦٤.٦٧ | ٩٧  | ٣                        | ١٠     |
| ٤٤.٥٣   |     | ٥٥.٤٧ |     | النسبة المئوية الكلية    |        |
| ٧٠.٦٧   | ١٠٦ | ٢٩.٣٣ | ٤٤  | ٥                        | ١١     |
| ٦٩.٣٣   | ١٠٤ | ٣٠.٦٧ | ٤٦  | ٤                        | ١٢     |
| ٦٠.٦٧   | ٩١  | ٣٩.٣٣ | ٥٩  | ٢                        | ١٣     |
| ٦٤.٦٧   | ٩٧  | ٣٥.٣٣ | ٥٣  | ٣                        | ١٤     |
| ٤٧.٣٣   | ٧١  | ٥٢.٦٧ | ٧٩  | ١                        | ١٥     |
| ٦٢.٥٣   |     | ٣٧.٤٧ |     | النسبة المئوية الكلية    |        |
| ٥٠.٦٢   |     | ٤٩.٣٨ |     | النسبة المئوية الإجمالية |        |

- بالنسبة للأسئلة الخمس الثانية (٦-١٠) التي تقيس مدى قدرة قادة البنك على تطوير رأس المال البشري، فإنه يتبين لنا من خلال جدول نتائج استبيان قياس القيادة بأن ٥٥.٤٧٪ من موظفي البنك عينة الدراسة موافقون على امتلاك قادتهم للكفاءات اللازمة لتطوير العناصر البشرية، بينما ٤٤.٥٣٪ غير موافقين على ذلك. كما يتبين لنا بأن السؤال رقم (٧) الذي ينص على: هل يستثمر المشرف جزءاً من وقت العمل في تدريب وتطوير الموظفين؟ قد حصل على المرتبة الأولى من بين الأسئلة الخمس الثانية، وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة ٦٩.٣٣٪. في حين جاء في المرتبة الأخيرة السؤال رقم (٩) الذي ينص على: هل يهتم المشرف بالموظفين من الناحية الشخصية؟ وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة ٣٦٪.

- بالنسبة للأسئلة الخمس الثالثة (١١-١٥) التي تقيس مدى قدرة قادة بنك بيمو السعودي الفرنسي على خلق القيمة للزبائن ولحملة الأسهم، فإن النتائج المستخلصة من جدول نتائج استبيان قياس القيادة تشير إلى أن ٣٧.٤٧٪ من أفراد عينة الدراسة موافقون على أن قادتهم يمتلكون الكفاءات اللازمة لخلق القيمة، بينما ٦٢.٥٣٪ لا يوافقون على ذلك. ويتضح من النتائج الوارد عرضها في جدول نتائج استبيان قياس القيادة أن السؤال رقم (١٥) والذي ينص على: هل يتلقى الموظفون الشكر والمكافآت لقاء الآراء والأفكار الجديدة المقدمة من قبلهم؟ قد حصل على المرتبة الأولى من بين الأسئلة الخمس الثالثة، وذلك بنسبة مئوية لدرجة الموافقة وصلت إلى ٥٢.٦٧٪. بينما جاء في المرتبة الأخيرة السؤال رقم (١١) والذي ينص على: هل يركز المشرف على الزبائن وينقل ويوضح حاجاتهم ورغباتهم للموظفين؟ وقد بلغت النسبة المئوية لدرجة الموافقة ٢٩.٣٣٪.

يمكن لإدارة البنك الاعتماد على نتائج استبيان قياس القيادة في اتخاذ القرارات الكفيلة بتطوير الكفاءات المرغوب توافرها في القادة لكي يساهموا في الوصول إلى الأداء الأفضل. ومن تلك القرارات التي من شأنها أن تساعد في سد فجوة كفاءات قادة بنك بيمو السعودي الفرنسي نذكر:

- اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتزويد القادة بأساليب وطرق لمتابعة وتقييم أداء الموظفين، بالإضافة إلى تكليف القادة بإعداد تقارير لتقييم أداء الموظفين بشكل منظم ودوري.

- تكليف القادة بإعداد تقارير تحدد بدقة ووضوح المهام المطلوبة من الموظفين والضرورية لتنفيذ إستراتيجية البنك.
- التأكيد على القادة بضرورة فتح أفنية حوار بينهم وبين الموظفين والتي من شأنها أن تزيد من التركيز والاهتمام بالحاجات والنواحي الشخصية للموظفين، بالإضافة إلى الاستماع إلى آراء ووجهات نظر الموظفين وإشعارهم بأهمية تلك الآراء.
- تكليف القادة بإعداد تقارير منظمة ودورية تبين بدقة ووضوح حاجات ورغبات الزبائن وتزويد الموظفين المعنيين بنسخ من تلك التقارير، بالإضافة إلى تقارير تتضمن المشاكل التي يعاني منها الزبائن والحلول المقترحة لمعالجتها.
- إلحاق القادة بدورات تدريبية من شأنها أن ترفع روح التجديد والإبداع لديهم وبما يساعدهم على إدارة العمل بطرق وأساليب متجددة.

### ٣\_ الانسجام

- سنقوم بتشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي بالنسبة لعنصر الانسجام في بنك بيمو السعودي الفرنسي وذلك بالاعتماد على الخطوتين التاليتين:
- قياس الفهم والانسجام الاستراتيجي
  - دراسة نظام الحوافز

#### ٣\_١ قياس الفهم والانسجام الاستراتيجي

لقياس الفهم والانسجام الاستراتيجي فقد قام الباحث بإعداد استبيان مؤلف من (١٤) سؤالاً تقيس الفهم والانسجام الاستراتيجي في بنك بيمو السعودي الفرنسي، وقد تم توجيه الاستبيان إلى (١٥٠) موظف موزعين بين كافة أقسام البنك المختلفة.

**الجدول رقم (٢٥): استبيان قياس الفهم والانسجام الإستراتيجي الموجه لعينة من موظفي بنك بيمو السعودي الفرنسي**

| الرقم | الأسئلة المطروحة                                                                  |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| ١     | هل يتم إعلامك وبشكل دوري بإستراتيجية وأهداف الشركة الأم؟                          |
| ٢     | هل يتم إعلامك وبشكل دوري بإستراتيجية وأهداف الشركة التي تعمل فيها؟                |
| ٣     | هل يتم إعلامك وبشكل دوري بأهداف القسم الذي تعمل فيه؟                              |
| ٤     | هل يتم إعلامك وبشكل دوري بأهداف الأقسام الأخرى؟                                   |
| ٥     | هل تدرك كيف يساهم قسمك في إنجاز إستراتيجية الشركة؟                                |
| ٦     | هل الأقسام تعمل مع بعضها بفعالية لمواجهة حاجات الزبائن؟                           |
| ٧     | هل من السهل الحصول على مساعدة الأقسام الأخرى لمواجهة حاجات الزبائن؟               |
| ٨     | هل تعتقد بأن عملية تحسين الانسجام بين الأقسام تحتل درجة متقدمة ضمن سلم الأولويات؟ |
| ٩     | هل تعرف ما تفعله الشركة الأم لإنجاز إستراتيجيتها؟                                 |
| ١٠    | هل تعرف ما تفعله الشركة لإنجاز إستراتيجيتها؟                                      |
| ١١    | هل تعرف ما يفعله قسمك لإنجاز إستراتيجية الشركة؟                                   |
| ١٢    | هل تدرك كيف تساهم أعمالك اليومية في إنجاز الإستراتيجية؟                           |
| ١٣    | هل تدرك كيف تساهم أعمالك اليومية في إنجاز أهداف قسمك؟                             |
| ١٤    | هل أهدافك الشخصية منسجمة مع إستراتيجية الشركة ومع أهداف القسم الذي تعمل فيه؟      |

الجدول رقم (٢٦): نتائج استبيان قياس الفهم والانسجام الاستراتيجي في بنك بيمو  
السعودي الفرنسي (ن=١٥٠)

| الإجابة |     |       |     | مرتبة السؤال          | السؤال |
|---------|-----|-------|-----|-----------------------|--------|
| لا      |     | نعم   |     |                       |        |
| %       | ت   | %     | ت   |                       |        |
| ٩٦.٠٠   | ١٤٤ | ٤.٠٠  | ٦   | ١٢                    | ١      |
| ٢٩.٣٣   | ٤٤  | ٧٠.٦٧ | ١٠٦ | ٢                     | ٢      |
| ٢٠.٦٧   | ٣١  | ٧٩.٣٣ | ١١٩ | ١                     | ٣      |
| ٩٧.٣٣   | ١٤٦ | ٢.٦٧  | ٤   | ١٣                    | ٤      |
| ٣٧.٣٣   | ٥٦  | ٦٢.٦٧ | ٩٤  | ٤                     | ٥      |
| ٨٧.٣٣   | ١٣١ | ١٢.٦٧ | ١٩  | ١١                    | ٦      |
| ٨٦.٦٧   | ١٣٠ | ١٣.٣٣ | ٢٠  | ١٠                    | ٧      |
| ٧٤.٠٠   | ١١١ | ٢٦.٠٠ | ٣٩  | ٨                     | ٨      |
| ٩٨.٠٠   | ١٤٧ | ٢.٠٠  | ٣   | ١٤                    | ٩      |
| ٧٤.٦٧   | ١١٢ | ٢٥.٣٣ | ٣٨  | ٩                     | ١٠     |
| ٤٢.٦٧   | ٦٤  | ٥٧.٣٣ | ٨٦  | ٦                     | ١١     |
| ٣٨.٠٠   | ٥٧  | ٦٢.٠٠ | ٩٣  | ٥                     | ١٢     |
| ٣٥.٣٣   | ٥٣  | ٦٤.٦٧ | ٩٧  | ٣                     | ١٣     |
| ٦٧.٣٣   | ١٠١ | ٣٢.٦٧ | ٤٩  | ٧                     | ١٤     |
| ٦٣.١٩   |     | ٣٦.٨١ |     | النسبة المئوية الكلية |        |

بناءً على نتائج استبيان قياس الفهم والانسجام الاستراتيجي فقد بلغت درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي والنسبة لعنصر الفهم والانسجام الاستراتيجي ٣٦.٨١٪ فقط. ويمكن لإدارة بنك بيمو السعودي الفرنسي الاعتماد على نتائج الاستبيان في اتخاذ القرارات والإجراءات الكفيلة برفع وزيادة الفهم والانسجام الاستراتيجي ومن تلك القرارات نذكر:

- حسب نتائج الاستبيان لم تتجاوز نسبة الموظفين الذين يعرفون ما تفعله الشركة الأم لإنجاز إستراتيجيتها الـ ٢٪، وبالتالي لابد من اتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها أن تؤدي إلى إيصال إستراتيجية الشركة الأم وأهدافها إلى كافة موظفي البنك وإعلامهم بما تفعله الشركة الأم في سبيل تنفيذ إستراتيجيتها.
- بناءً على نتائج الاستبيان فإن نسبة الموظفين الذين يتم إعلامهم بأهداف الأقسام الأخرى أقل من ٣٪، لذلك يتوجب على إدارة البنك تكليف رؤساء الأقسام بوضع أهداف أقسامهم انطلاقاً من إستراتيجية البنك من جهة، وبما ينسجم مع أهداف الأقسام الأخرى من جهة أخرى. وبعد ذلك لابد من تجميع أهداف الأقسام وتوضيحها في تقرير واحد يوزع على كافة موظفي البنك.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لزيادة التنسيق والتعاون بين كافة أقسام البنك لتلبية حاجات الزبائن وإرضائهم.
- زيادة الاهتمام برفع وتحسين الانسجام بين الأقسام، حيث أن ٧٤٪ من الموظفين عينة الدراسة يعتقدون بأن عملية تحسين الانسجام بين الأقسام لا تحتل درجة متقدمة ضمن سلم أولويات إدارة البنك.
- إبلاغ الموظفين بشكل تفصيلي وواضح بما يفعله البنك في سبيل إنجاز إستراتيجيته، حيث بينت نتائج الاستبيان أن نسبة الموظفين الذين يعرفون ما يفعله البنك لإنجاز الإستراتيجية لم تتجاوز الـ ٢٥.٣٣٪.
- اتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها زيادة انسجام أهداف الموظفين مع إستراتيجية البنك ومع أهداف الأقسام التي يعملون فيها، وذلك بالاعتماد على نتائج الاستبيان التي بينت بأن ٦٧.٣٣٪ من موظفي البنك عينة الدراسة يرون عدم انسجام أهدافهم الشخصية مع إستراتيجية البنك من جهة، ومع أهداف أقسامهم من جهة أخرى.

### ٣\_٢ دراسة نظام الحوافز

سنقوم بدراسة نظام الحوافز المعتمد في بنك بيمو السعودي الفرنسي، وتحديد مدى ارتباط الحوافز والمكافآت الممنوحة للعاملين بانجاز أهداف وإستراتيجية البنك. تحسب الحوافز المستحقة للعاملين في بنك بيمو السعودي الفرنسي وفق المعادلة التالية:

$$\text{الحوافز المستحقة للعامل} =$$

مجموع العلامات المستحقة للعامل \* سعر العلامة  
= سعر العلامة

٢٪ من الأرباح الشهرية / مجموع العلامات المستحقة لجميع العاملين

يتم تقييم موظفي البنك وتقدير علامات الحوافز المستحقة لهم بالاعتماد على خمسة مؤشرات رئيسية وهي:

(١) الوقوعات الإدارية

(٢) تقييم الرئيس المباشر

(٣) تقييم مدير الفرع

(٤) تقييم المدير العام

(٥) الفئة الوظيفية

### \_ الوقوعات الإدارية

تتأثر علامات الوقوعات الإدارية بما يلي:

- الإجازات الصحية
- إجازة بلا أجر (غير مبرر)
- إجازة بلا أجر (مبرر)
- التأخير الصباحي
- العقوبات الإدارية

**\_ يتم تقييم العاملين من قبل (الرئيس المباشر \_ مدير الفرع \_ المدير العام) وفق الأسس التالية:**

- الشعور بالمسؤولية والمحافظة على ممتلكات البنك.
- روح التعاون والعمل ضمن فريق ومهارات التواصل.
- التقيد بالأنظمة والتعليمات النافذة.
- الالتزام بأخلاقيات العمل وتحديد أولوياته.
- المظهر اللائق وظيفياً.

#### **\_ الفئة الوظيفية**

يتم حساب علامة الفئة الوظيفية المستحقة للعامل بالمعادلة التالية:

علامة الفئة الوظيفية المستحقة للعامل =

(علامة الفئة الوظيفية \* مجموع التقييمات التي حصل عليها العامل) / مجموع الحد الأقصى للتقييمات

بناءً على العرض المختصر لنظام الحوافز المعمول به في بنك بيمو السعودي الفرنسي نتوصل للآتي:

- بشكل عام ليس هناك ارتباط بين الحوافز الممنوحة للعاملين ومدى تنفيذ إستراتيجية البنك.
- إن الأسس المتبعة في تقييم العاملين من قبل رؤسائهم غير محددة بشكل واضح وعرضة للتأويل والتفسير، كما أن هذه الأسس لا تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم العاملين مدى مساهمتهم في تنفيذ إستراتيجية البنك.
- تبلغ العلامة القصوى بالنسبة لمؤشر الوقوعات الإدارية (٣٠) علامة، مع العلم بأن الحد الأقصى للتقييمات وبالنسبة لكافة المؤشرات يتراوح بين (١٠٠) و (٥٥) علامة، في حين يبلغ بالمتوسط (٧٦) علامة، وبالتالي فإن علامة الوقوعات الإدارية لوحدها تشكل ما يقارب ٤٠٪ من إجمالي علامات التحفيز.
- لا تتأثر علامة الفئة الوظيفية بأهمية العمل بالنسبة لإستراتيجية البنك، حيث أن علامات الفئة الوظيفية لبعض الموظفين القائمين على الأعمال الإستراتيجية منخفضة ولا تتناسب مع أهمية تلك الأعمال.

#### **٤ \_ تشارك المعرفة**

لقياس مدى تشارك وتبادل المعرفة بين موظفي بنك بيمو السعودي الفرنسي، فقد قام الباحث بإعداد استبيان مؤلف من (١٠) أسئلة تقيس مدى توافر أنظمة لإدارة المعرفة Knowledge Management Systems والضرورية لخلق وتنظيم وتطوير وتشارك المعرفة على كافة المستويات في البنك.

الجدول رقم (٢٧): استبيان قياس مدى تشارك المعرفة الموجه لقسم تكنولوجيا المعلومات (IT) في بنك بيمو السعودي الفرنسي

| الرقم | الأسئلة المطروحة                                                                                                  | نعم/لا | ملاحظات                                                           |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------|
| ١     | هل تمتلك الشركة أنظمة لإدارة وتشارك المعرفة؟                                                                      | نعم    | الانتشار الجغرافي الواسع للبنك يتطلب وجود تلك الأنظمة             |
| ٢     | هل هناك أنظمة لحماية المعلومات التي تشكل قاعدة المعرفة (أمن المعلومات)؟                                           | نعم    | يوجد أنظمة حماية وعلى كافة المستويات                              |
| ٣     | هل يتم تحديد البيانات التي تشكل قاعدة المعرفة انطلاقاً من مدى أهميتها في مساعدة الموظفين على تحسين وتطوير الأداء؟ | لا     |                                                                   |
| ٤     | هل هناك أنظمة اتصال لاستقبال وإرسال المعلومات المعرفية؟                                                           | نعم    | على سبيل المثال: البريد الإلكتروني والشبكة المحلية                |
| ٥     | هل نسبة الموظفين الذين يستخدمون أنظمة تبادل المعرفة تتجاوز ال ٥٠٪.                                                | نعم    | معظم الموظفين في البنك                                            |
| ٦     | هل يتم تدريب الموظفين على كيفية استخدام أنظمة تشارك المعرفة؟                                                      | نعم    | فقط عند التحاق الموظف بالعمل                                      |
| ٧     | هل هناك ما يشجع الموظفين ويحفزهم على استخدام أقنية تشارك المعرفة؟                                                 | نعم    | الوصول السهل والأمن                                               |
| ٨     | هل يقوم الموظفون بتوثيق أفكارهم ومعارفهم لكي تكون متاحة للآخرين؟                                                  | لا     |                                                                   |
| ٩     | هل هناك متابعة دورية للتأكد من مدى استخدام الموظفين لأنظمة تشارك المعرفة؟                                         | لا     |                                                                   |
| ١٠    | هل هناك من يقوم وبشكل دوري بفحص وتحديث البيانات التي تشكل قاعدة المعرفة؟                                          | نعم    | قسم تكنولوجيا المعلومات يقوم بتلك العملية                         |
| ١١    | هل يتمكن الموظفون من الوصول إلى قاعدة المعرفة والحصول على كافة المعلومات.                                         | لا     | يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات بحسب الصلاحيات المعطاة لهم |
| ١٢    | هل تتبع الشركة نظام (الدفع أو السحب) لتوزيع المعلومات والمواد المعرفية؟                                           | نعم    | نظام الدفع                                                        |

بالاعتماد على أجوبة قسم تكنولوجيا المعلومات على أسئلة الاستبيان السابق نستنتج ما يلي:

- يتوافر لدى البنك أنظمة لإدارة وتشارك المعرفة بين الموظفين، كما يتوافر أنظمة لحماية البيانات والمعلومات التي تشكل قاعدة المعرفة.
- لا يتم تحديد البيانات التي تشكل قاعدة المعرفة بناءً على معيار ملائمتها وفائدتها للموظفين، لذلك يتوجب على إدارة البنك اتخاذ القرارات التي من شأنها زيادة الاهتمام بعملية خلق المعرفة.
- أما بالنسبة لعملية تنظيم المعرفة، فإن نتائج الاستبيان تبين امتلاك البنك لأنظمة ووسائل لتنظيم المعلومات وإتاحة إمكانية تبادلها إلكترونياً.
- حسب نتائج الاستبيان فإن معظم موظفي البنك يستخدمون أنظمة تشارك المعرفة، لكن بنفس الوقت ليس هناك متابعة دورية للتحقق من ذلك، وليس هناك تدريب مستمر للموظفين على كيفية استخدام تلك الأنظمة وزيادة فرص ومجالات الاستفادة منها.
- لا يقوم الموظفون بتوثيق أفكارهم ومعارفهم لكي تكون متاحة للآخرين، لذلك يتوجب على إدارة البنك اتخاذ القرارات الكفيلة بإيجاد طرق وأساليب لتحفيز الموظفين على توثيق أفكارهم والانتقال من حالة إخفاء المعرفة إلى حالة من تشارك وتبادل المعارف والمعلومات.
- فيما يتعلق بعملية تطوير المعرفة، فإنه يتوجب على إدارة البنك تكليف خبراء (ممن لديهم إطلاع ومعرفة بكافة أنشطة وأعمال البنك) وبشكل دوري لفحص وتحديث البيانات التي تشكل قاعدة المعرفة.
- يتبع البنك نظام الدفع في توزيع المعلومات والمواد المعرفية، وبالتالي لا يتمكن الموظفون من الوصول إلى كافة بيانات قاعدة المعرفة.
- حسب نتائج الاستبيان فإن نسبة جاهزية رأس المال التنظيمي وبالنسبة لعنصر تشارك المعرفة قد بلغت ٦٦٪، ويمكن لإدارة البنك الاعتماد على نتائج الاستبيان لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع تلك النسبة.

أخيراً وبعد العرض السابق لآلية ونتائج تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في بنك بيمو السعودي الفرنسي، يمكننا إدراج الجدول التالي الذي يلخص تلك النتائج:

**الجدول رقم (٢٨): جاهزية رأس المال التنظيمي في بنك بيمو السعودي الفرنسي**

| عناصر رأس المال التنظيمي  | الجاهزية الإستراتيجية % |
|---------------------------|-------------------------|
| الثقافة التنظيمية         | ٨٢%                     |
| القيادة                   | ٤٩.٣٨%                  |
| الانسجام                  | ٣٦.٨١%                  |
| تشارك المعرفة             | ٦٦%                     |
| <b>رأس المال التنظيمي</b> | <b>٥٨.٥٥%</b>           |

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### **Analyzing Data and Testing Hypothesis**

---

الاستبيان وعينة الدراسة

نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

أولاً\_ نتائج المحور الأول (وصف أفراد عينة الدراسة)

ثانياً\_ نتائج المحور الثاني (مدى أهمية الأصول غير الملموسة)

ثالثاً\_ نتائج المحور الثالث (تقييم تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة)

### الاستبيان وعينة الدراسة

في سبيل التحقق من مدى أهمية الأصول غير الملموسة من جهة، ومدى موضوعية تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بتلك الأصول من جهة أخرى، فقد قام الباحث بتصميم استبيان الدراسة وتوزيعه على (٦٠) موظف موزعين بالتساوي على ثلاث شركات خدمية عاملة في الجمهورية العربية السورية.

وقد تضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- المحور الأول: وصف أفراد عينة الدراسة.
  - المحور الثاني: مدى أهمية الأصول غير الملموسة.
  - المحور الثالث: تقييم تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة.
- وبهدف توفير مقومات نجاح الاستبيان فقد تم بدايةً عرضه على أفراد عينة الدراسة بغرض تعريفهم بموضوع البحث وفرضياته ومناقشتها معهم.

الجدول رقم (٢٩): عينة الدراسة

| عدد الموظفين | الشركات عينة الدراسة     |
|--------------|--------------------------|
| ٢٠           | بنك بيمو السعودي الفرنسي |
| ٢٠           | مصرف سوريا المركزي       |
| ٢٠           | شركة سيريتل              |
| ٦٠           | الإجمالي                 |

### (١) بنك بيمو السعودي الفرنسي

لقد قدمنا لمحة عامة عن بنك بيمو السعودي الفرنسي في الفصل الرابع.

### (٢) مصرف سوريا المركزي<sup>٩٥</sup>

تم إحداث مصرف سوريا المركزي بموجب المرسوم التشريعي رقم (٨٧) تاريخ ١٩٥٣/٣/٢٨ الذي تضمن نظام النقد الأساسي في سوريا، وبأشر نشاطه في الأول من آب ١٩٥٦. لقد عرف المرسوم التشريعي المذكور المصرف المركزي على أنه مؤسسة عامة مستقلة يعمل تحت رقابة الدولة وبضمانتها، وفي حدود التوجيهات العامة التي تصدر إليه من مجلس الوزراء، ويمارس لحساب الدولة امتياز إصدار الأوراق النقدية وإدارة الصندوق النقدي ويتولى إدارة مكتب القطع. يعمل المصرف المركزي أيضاً على تنسيق فعاليات مؤسسات النقد والتسليف في حدود صلاحياته والتوجيهات العامة التي تصدر إليه من مجلس الوزراء بما يحقق أهداف السياسات المالية والنقدية والمصرفية للدولة. كما يمارس الرقابة على الجهاز المصرفي والسهر على حسن تنفيذ أحكام نظام النقد الأساسي وما يتفرع عنه من أنظمة وتعليمات وضوابط نقدية ومصرفية. تكتتب الدولة بكامل رأس مال المصرف، وتخضع حساباته منذ عام ١٩٦٧ إلى مراقبة الجهاز المركزي للرقابة المالية. يقع المركز الرئيسي للمصرف في مدينة دمشق وله (١١) فرعاً موزعاً في مراكز المحافظات السورية.

### (٣) شركة سيريتل

شركة سيريتل موبايل تيليكم هي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في سوريا، وقد تأسست عام ٢٠٠١. تميزت الشركة بنموها السريع كمشغل خليوي في سوريا، ولديها حالياً ١٩٢٠ موظفاً ذو مهارات عالية يقدمون أفضل الخدمات لأكثر من ٤.٢ مليون مشترك.

<sup>95</sup> www.banquecentrale.gov.sy

## نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

### أولاً- نتائج المحور الأول (وصف أفراد عينة الدراسة)

فيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات التالية:

- المنصب الوظيفي
- الشهادة الأكاديمية
- التخصص الأكاديمي
- العمر
- سنوات الخبرة

الجدول رقم (٣٠): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنصب الإداري

| الإجمالي |    | عينة الدراسة |    |                    |    |                          |    | المتغير  |
|----------|----|--------------|----|--------------------|----|--------------------------|----|----------|
|          |    | سيريتل       |    | مصرف سوريا المركزي |    | بنك بيمو السعودي الفرنسي |    |          |
|          |    |              |    |                    |    |                          |    |          |
| %        | ت  | %            | ت  | %                  | ت  | %                        | ت  |          |
| ٣٣%      | ٢٠ | ٤٥%          | ٩  | ٢٠%                | ٤  | ٣٥%                      | ٧  | مدير     |
| ٥٧%      | ٣٤ | ٥٠%          | ١٠ | ٦٥%                | ١٣ | ٥٥%                      | ١١ | رئيس قسم |
| ١٠%      | ٦  | ٥%           | ١  | ١٥%                | ٣  | ١٠%                      | ٢  | أخرى     |
| ١٠٠%     | ٦٠ | ١٠٠%         | ٢٠ | ١٠٠%               | ٢٠ | ١٠٠%                     | ٢٠ | المجموع  |

الجدول رقم (٣١): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الشهادة الأكاديمية

| المتغير    | عينة الدراسة             |      |                    |      |        |      | الإجمالي |      |
|------------|--------------------------|------|--------------------|------|--------|------|----------|------|
|            | بنك بيمو السعودي الفرنسي |      | مصرف سوريا المركزي |      | سيريتل |      |          |      |
|            | ت                        | %    | ت                  | %    | ت      | %    |          |      |
| معهد متوسط | ١                        | %٥   | ٣                  | %١٥  | ١      | %٥   | ٥        | %٨   |
| بكالوريوس  | ١٦                       | %٨٠  | ١١                 | %٥٥  | ١٤     | %٧٠  | ٤١       | %٦٩  |
| شهادة عليا | ٣                        | %١٥  | ٦                  | %٣٠  | ٥      | %٢٥  | ١٤       | %٢٣  |
| المجموع    | ٢٠                       | %١٠٠ | ٢٠                 | %١٠٠ | ٢٠     | %١٠٠ | ٦٠       | %١٠٠ |

الجدول رقم (٣٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير التخصص الأكاديمي

| المتغير     | عينة الدراسة             |      |                    |      |        |      | الإجمالي |      |
|-------------|--------------------------|------|--------------------|------|--------|------|----------|------|
|             | بنك بيمو السعودي الفرنسي |      | مصرف سوريا المركزي |      | سيريتل |      |          |      |
|             | ت                        | %    | ت                  | %    | ت      | %    |          |      |
| محاسبة      | ١١                       | %٥٥  | ٩                  | %٤٥  | ١١     | %٥٥  | ٣١       | %٥٢  |
| إدارة أعمال | ٨                        | %٤٠  | ٧                  | %٣٥  | ٦      | %٣٠  | ٢١       | %٣٥  |
| أخرى        | ١                        | %٥   | ٤                  | %٢٠  | ٣      | %١٥  | ٨        | %١٣  |
| المجموع     | ٢٠                       | %١٠٠ | ٢٠                 | %١٠٠ | ٢٠     | %١٠٠ | ٦٠       | %١٠٠ |

الجدول رقم (٣٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

| المتغير |      | عينة الدراسة                |      |                       |      |        |      | الإجمالي          |
|---------|------|-----------------------------|------|-----------------------|------|--------|------|-------------------|
|         |      | بنك بيمو السعودي<br>الفرنسي |      | مصرف سوريا<br>المركزي |      | سيريتل |      |                   |
|         |      |                             |      |                       |      |        |      |                   |
| ت       | %    | ت                           | %    | ت                     | %    | ت      | %    |                   |
| ١١      | ٥٥%  | ٦                           | ٣٠%  | ١٢                    | ٦٠%  | ٢٩     | ٤٨%  | ٢٥-٣٥ سنة         |
| ٩       | ٤٥%  | ١٤                          | ٧٠%  | ٨                     | ٤٠%  | ٣١     | ٥٢%  | أكبر من ٣٥<br>سنة |
| ٢٠      | ١٠٠% | ٢٠                          | ١٠٠% | ٢٠                    | ١٠٠% | ٦٠     | ١٠٠% | المجموع           |

الجدول رقم (٣٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

| المتغير            |    | عينة الدراسة                |    |                       |    |        |    | الإجمالي |   |
|--------------------|----|-----------------------------|----|-----------------------|----|--------|----|----------|---|
|                    |    | بنك بيمو السعودي<br>الفرنسي |    | مصرف سوريا<br>المركزي |    | سيريتل |    |          |   |
|                    |    |                             |    |                       |    |        |    |          |   |
| ت                  | %  | ت                           | %  | ت                     | %  | ت      | %  | ت        | % |
| ١-٥ سنوات          | ٥  | %٢٥                         | ٣  | %١٥                   | ٣  | %١٥    | ١١ | %١٨      |   |
| أكثر من ٥<br>سنوات | ١٥ | %٧٥                         | ١٧ | %٨٥                   | ١٧ | %٨٥    | ٤٩ | %٨٢      |   |
| المجموع            | ٢٠ | %١٠٠                        | ٢٠ | %١٠٠                  | ٢٠ | %١٠٠   | ٦٠ | %١٠٠     |   |

### ثانياً\_ نتائج المحور الثاني (مدى أهمية الأصول غير الملموسة)

للتحقق من فرضية البحث الأولى فقد قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة بينها للمتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية والنسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات.

وللتحقق فيما إذا كان هناك فروقات جوهرية بين الشركات الثلاث عينة الدراسة حول مدى أهمية الأصول غير الملموسة، فقد تم الاعتماد على اختبار أقل فرق معنوي LSD Lowest Significant Difference – واختبار دونكان Duncan.

جدول رقم (٣٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات (ن = ٦٠)

| النسبة<br>المئوية الكلية<br>% | درجة الموافقة         |   |       |   |       |    |       |    |            |    | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مرتبة<br>الفقرة | الفقرة |
|-------------------------------|-----------------------|---|-------|---|-------|----|-------|----|------------|----|----------------------|--------------------|-----------------|--------|
|                               | معارض بشدة            |   | معارض |   | محايد |    | موافق |    | موافق بشدة |    |                      |                    |                 |        |
|                               | %                     | ت | %     | ت | %     | ت  | %     | ت  | %          | ت  |                      |                    |                 |        |
| ٨٣.٣٣                         | —                     | — | ١.٦٧  | ١ | ٣.٣٣  | ٢  | ٧١.٦٧ | ٤٣ | ٢٣.٣٣      | ١٤ | ٠.٥٦                 | ٤.١٧               | ١               | ١      |
| ٧٨.٦٧                         | —                     | — | ٥.٠٠  | ٣ | ١٣.٣٣ | ٨  | ٦٥.٠٠ | ٣٩ | ١٦.٦٧      | ١٠ | ٠.٧١                 | ٣.٩٣               | ٤               | ٢      |
| ٨٠.٦٧                         | —                     | — | ١.٦٧  | ١ | ٨.٣٣  | ٥  | ٧٥.٠٠ | ٤٥ | ١٥.٠٠      | ٩  | ٠.٥٥                 | ٤.٠٣               | ٢               | ٣      |
| ٧٦.٣٣                         | —                     | — | ٨.٣٣  | ٥ | ١٣.٣٣ | ٨  | ٦٦.٦٧ | ٤٠ | ١١.٦٧      | ٧  | ٠.٧٥                 | ٣.٨٢               | ٥               | ٤      |
| ٧٥.٣٣                         | —                     | — | ٦.٦٧  | ٤ | ١٦.٦٧ | ١٠ | ٧٠.٠٠ | ٤٢ | ٦.٦٧       | ٤  | ٠.٦٧                 | ٣.٧٧               | ٦               | ٥      |
| ٧٩.٠٠                         | —                     | — | ١.٦٧  | ١ | ١١.٦٧ | ٧  | ٧٦.٦٧ | ٤٦ | ١٠.٠٠      | ٦  | ٠.٦١                 | ٣.٩٥               | ٣               | ٦      |
| ٧٨.١٩                         | النسبة المئوية الكلية |   |       |   |       |    |       |    |            |    | ٠.٦٥                 | ٣.٩٤               | الكلي           |        |

جدول رقم (٣٦): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات (ن = ٢٠)

| النسبة<br>المئوية الكلية<br>% | درجة الموافقة         |   |       |   |       |   |       |    |            |   | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مرتبة<br>الفقرة | الفقرة |
|-------------------------------|-----------------------|---|-------|---|-------|---|-------|----|------------|---|----------------------|--------------------|-----------------|--------|
|                               | معارض بشدة            |   | معارض |   | محايد |   | موافق |    | موافق بشدة |   |                      |                    |                 |        |
|                               | %                     | ت | %     | ت | %     | ت | %     | ت  | %          | ت |                      |                    |                 |        |
| ٨٤.٠٠                         | —                     | — | —     | — | ٥.٠٠  | ١ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٥٢                 | ٤.٢٠               | ١               | ١      |
| ٧٧.٠٠                         | —                     | — | ٥.٠٠  | ١ | ١٥.٠٠ | ٣ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ١٠.٠٠      | ٢ | ٠.٦٧                 | ٣.٨٥               | ٤               | ٢      |
| ٨٢.٠٠                         | —                     | — | —     | — | ٥.٠٠  | ١ | ٨٠.٠٠ | ١٦ | ١٥.٠٠      | ٣ | ٠.٤٥                 | ٤.١٠               | ٢               | ٣      |
| ٧٧.٠٠                         | —                     | — | ١٠.٠٠ | ٢ | ١٠.٠٠ | ٢ | ٦٥.٠٠ | ١٣ | ١٥.٠٠      | ٣ | ٠.٨١                 | ٣.٨٥               | ٤               | ٤      |
| ٧٧.٠٠                         | —                     | — | ٥.٠٠  | ١ | ١٥.٠٠ | ٣ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ١٠.٠٠      | ٢ | ٠.٦٧                 | ٣.٨٥               | ٤               | ٥      |
| ٨٠.٠٠                         | —                     | — | —     | — | ١٠.٠٠ | ٢ | ٨٠.٠٠ | ١٦ | ١٠.٠٠      | ٢ | ٠.٤٦                 | ٤.٠٠               | ٣               | ٦      |
| ٧٩.٥٠                         | النسبة المئوية الكلية |   |       |   |       |   |       |    |            |   | ٠.٦١                 | ٣.٩٨               | الكلي           |        |

جدول رقم (٣٧): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات (ن = ٢٠)

| النسبة<br>المئوية الكلية<br>% | درجة الموافقة         |   |        |   |        |   |        |    |            |   | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مرتبة<br>الفقرة | الفقرة |
|-------------------------------|-----------------------|---|--------|---|--------|---|--------|----|------------|---|----------------------|--------------------|-----------------|--------|
|                               | معارض بشدة            |   | معارض  |   | محايد  |   | موافق  |    | موافق بشدة |   |                      |                    |                 |        |
|                               | %                     | ت | %      | ت | %      | ت | %      | ت  | %          | ت |                      |                    |                 |        |
| ٨٠.٠٠٠                        | —                     | — | ٥.٠٠٠  | ١ | ٥.٠٠٠  | ١ | ٧٥.٠٠٠ | ١٥ | ١٥.٠٠٠     | ٣ | ٠.٦٥                 | ٤.٠٠٠              | ١               | ١      |
| ٧٦.٠٠٠                        | —                     | — | ١٠.٠٠٠ | ٢ | ١٥.٠٠٠ | ٣ | ٦٠.٠٠٠ | ١٢ | ١٥.٠٠٠     | ٣ | ٠.٨٣                 | ٣.٨٠               | ٢               | ٢      |
| ٧٦.٠٠٠                        | —                     | — | ٥.٠٠٠  | ١ | ١٥.٠٠٠ | ٣ | ٧٥.٠٠٠ | ١٥ | ٥.٠٠٠      | ١ | ٠.٦٢                 | ٣.٨٠               | ٢               | ٣      |
| ٧٣.٠٠٠                        | —                     | — | ١٠.٠٠٠ | ٢ | ٢٠.٠٠٠ | ٤ | ٦٥.٠٠٠ | ١٣ | ٥.٠٠٠      | ١ | ٠.٧٥                 | ٣.٦٥               | ٤               | ٤      |
| ٧٠.٠٠٠                        | —                     | — | ١٠.٠٠٠ | ٢ | ٣٠.٠٠٠ | ٦ | ٦٠.٠٠٠ | ١٢ | —          | — | ٠.٦٩                 | ٣.٥٠               | ٥               | ٥      |
| ٧٤.٠٠٠                        | —                     | — | ٥.٠٠٠  | ١ | ٢٥.٠٠٠ | ٥ | ٦٥.٠٠٠ | ١٣ | ٥.٠٠٠      | ١ | ٠.٦٦                 | ٣.٧٠               | ٣               | ٦      |
| ٧٤.٨٣                         | النسبة المئوية الكلية |   |        |   |        |   |        |    |            |   | ٠.٧٠                 | ٣.٧٤               | الكلي           |        |

جدول رقم (٣٨): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات (ن = ٢٠)

| النسبة<br>المئوية الكلية<br>% | درجة الموافقة         |   |       |   |       |   |       |    |            |   | الانحراف<br>المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مرتبة<br>الفقرة | الفقرة |
|-------------------------------|-----------------------|---|-------|---|-------|---|-------|----|------------|---|----------------------|--------------------|-----------------|--------|
|                               | معارض بشدة            |   | معارض |   | محايد |   | موافق |    | موافق بشدة |   |                      |                    |                 |        |
|                               | %                     | ت | %     | ت | %     | ت | %     | ت  | %          | ت |                      |                    |                 |        |
| ٨٦.٠٠                         | —                     | — | —     | — | —     | — | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٣٠.٠٠      | ٦ | ٠.٤٧                 | ٤.٣٠               | ١               | ١      |
| ٨٣.٠٠                         | —                     | — | —     | — | ١٠.٠٠ | ٢ | ٦٥.٠٠ | ١٣ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٥٩                 | ٤.١٥               | ٣               | ٢      |
| ٨٤.٠٠                         | —                     | — | —     | — | ٥.٠٠  | ١ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٥٢                 | ٤.٢٠               | ٢               | ٣      |
| ٧٩.٠٠                         | —                     | — | ٥.٠٠  | ١ | ١٠.٠٠ | ٢ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ١٥.٠٠      | ٣ | ٠.٦٩                 | ٣.٩٥               | ٤               | ٤      |
| ٧٩.٠٠                         | —                     | — | ٥.٠٠  | ١ | ٥.٠٠  | ١ | ٨٠.٠٠ | ١٦ | ١٠.٠٠      | ٢ | ٠.٦٠                 | ٣.٩٥               | ٤               | ٥      |
| ٨٣.٠٠                         | —                     | — | —     | — | —     | — | ٨٥.٠٠ | ١٧ | ١٥.٠٠      | ٣ | ٠.٣٧                 | ٤.١٥               | ٣               | ٦      |
| ٨٢.٣٣                         | النسبة المئوية الكلية |   |       |   |       |   |       |    |            |   | ٠.٥٥                 | ٤.١٢               | الكلي           |        |

من خلال النتائج الوارد عرضها في الجداول السابقة (٣٥ - ٣٦ - ٣٧ - ٣٨) نستخلص ما يلي:

(١) لقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة وعلى مستوى الشركات الثلاث معاً على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات (٧٨.٨٩٪)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٤)، وانحراف معياري (٠.٦٥). أما على مستوى كل شركة على حدا، فقد بلغت تلك النسبة وعلى مستوى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي (٧٩.٥٠٪)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٨)، وانحراف معياري (٠.٦١). في حين بلغت تلك النسبة لدى أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي (٧٤.٨٣٪)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٤)، وانحراف معياري (٠.٧٠)، أما على مستوى أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل، فقد بلغت تلك النسبة (٨٢.٣٣٪)، وبمتوسط حسابي (٤.١٢)، وانحراف معياري (٠.٥٥).

**بناءً عليه فإننا نقبل فرضية البحث الأولى التي تنص على:**

**تتوقف استمرارية الشركات وبقائها في السوق على مدى الاستثمار في الأصول غير الملموسة وتنميتها.**

(٢) إن أعلى نسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة على أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات قد جاءت لدى أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل (٨٢.٣٣٪)، في حين كانت النسبة الأدنى لدى أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي (٧٤.٨٣٪).

(٣) لقد جاءت الفقرة الأولى التي تنص على: تلعب الأصول غير الملموسة دوراً حاسماً في الأداء الإجمالي للشركات، في المرتبة الأولى سواء لدى أفراد عينة الدراسة على مستوى الشركات الثلاث معاً أو على مستوى كل شركة على حدا. حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً على ما جاء في الفقرة الأولى (٨٣.٣٣٪)، وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة (٤.١٧)، وانحراف معياري (٠.٥٦). أما لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي وشركة سيريتل فقد كانت تلك النسبة (٨٤.٠٠٪)، (٨٠.٠٠٪)، (٨٦.٠٠٪) على الترتيب.

(٤) جاءت الفقرة الخامسة والتي تنص على: الميزة التنافسية المعتمدة على الأصول غير الملموسة تستمر أكثر بالمقارنة مع تلك المعتمدة على الأصول الملموسة، في المرتبة

الأخيرة لدى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً وفي كل شركة على حدا. وقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً على ما جاء في الفقرة الخامسة (٧٥.٣٣٪)، وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة (٣.٧٧)، وانحراف معياري (٠.٦٧). أما لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي وشركة سيريتل فقد كانت تلك النسبة (٧٧.٠٠٪)، (٧٠.٠٠٪)، (٧٩.٠٠٪) على الترتيب.

٥) كما يتضح بأن الفقرة الأولى وعلى مستوى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً قد حصلت على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق بشدة) وبنسبة قدرها (٢٣.٣٣٪). وأيضاً قد حصلت تلك الفقرة على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق بشدة) على مستوى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي وشركة سيريتل وبنسبة (٢٥.٠٠٪)، (١٥.٠٠٪)، (٣٠.٠٠٪) على الترتيب.

٦) إن الفقرة السادسة التي تنص على: تعتبر الأصول غير الملموسة العامل الأكثر أهمية في تحديد القدرة التنافسية للشركات، قد حصلت على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) وبنسبة قدرها (٧٦.٦٧٪) وذلك على مستوى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً. وأيضاً قد حصلت تلك الفقرة على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي وشركة سيريتل وبنسبة (٨٠.٠٠٪)، (٨٥.٠٠٪) على الترتيب. أما على مستوى أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي فإن النسبة المئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) وبالنسبة للفقرة السادسة قد بلغت (٦٥.٠٠٪).

٧) إن الفقرة الرابعة التي تنص على: إن مصدر القيمة الاقتصادية المضافة من الاستثمارات في الأصول الملموسة قد انتقل إلى الاستثمار في الأصول غير الملموسة، قد حصلت على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (معارض) سواء لدى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً أو في كل شركة على حدا. وقد بلغت تلك النسبة (٨.٣٣٪) على مستوى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً، في حين بلغت تلك النسبة لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي وشركة سيريتل (١٠.٠٠٪)، (١٠.٠٠٪)، (٥.٠٠٪) على الترتيب.

٨) كما يتضح بأن الفقرة الخامسة وعلى مستوى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً قد حصلت على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (محايد) ونسبة قدرها (١٦.٦٧٪). وأيضاً قد حصلت تلك الفقرة على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (محايد) على مستوى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي ونسبة (١٥.٠٠٪)، (٣٠.٠٠٪) على الترتيب. أما لدى أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل فقد حصلت الفقرتان (٢) - (٤) على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (محايد) ونسبة قدرها (١٠.٠٠٪) لكل فقرة.

أما فيما يتعلق بتحليل التباين بين الشركات الثلاث حول مدى أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات، فقد تم حساب قيمة أقل فرق معنوي ومقارنتها مع الفروقات بين متوسطات النسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على مدى أهمية الأصول غير الملموسة، وذلك لمعرفة الشركات التي تختلف متوسطاتها عن بعضها البعض اختلافاً جوهرياً.

| جدول رقم (٣٩): مقارنة متوسطات النسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على مدى أهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات وفق اختباري أقل فرق معنوي ودونكان |                             |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| الشركات                                                                                                                                                                                                           | متوسط النسبة المئوية الكلية | قيمة دونكان |
| بنك بيمو السعودي الفرنسي                                                                                                                                                                                          | ٧٩.٥٪                       | B           |
| مصرف سوريا المركزي                                                                                                                                                                                                | ٧٤.٨٣٪                      | C           |
| شركة سيريتل                                                                                                                                                                                                       | ٨٢.٣٣٪                      | A           |
| أقل فرق معنوي LSD                                                                                                                                                                                                 | ٠.٦٨٦                       |             |

من خلال الجدول رقم (٣٩) نلاحظ بأن الفروقات بين متوسطات النسب المئوية الكلية للشركات الثلاثة أكبر من أقل فرق معنوي، بالتالي فإن هناك فروق معنوية بين الشركات الثلاث فيما يتعلق بأهمية الأصول غير الملموسة ودورها في زيادة القدرة التنافسية للشركات. وقد حققت شركة سيريتل تفوقاً معنوياً في درجة موافقة موظفيها عينة الدراسة

على أهمية الأصول غير الملموسة وبنسبة بلغت ٣.٥٦٪ على درجة موافقة موظفي بنك بيمو السعودي الفرنسي عينة الدراسة، وبنسبة بلغت ١٠.٠٢٪ على درجة موافقة موظفي مصرف سوريا المركزي عينة الدراسة. في حين حقق بنك بيمو السعودي الفرنسي تفوقاً معنوياً على مصرف سوريا المركزي من حيث درجة موافقة موظفيه عينة الدراسة على أهمية الأصول غير الملموسة وبنسبة بلغت ٦.٢٤٪. بالتالي فقد تراجع مصرف سوريا المركزي واحتل المرتبة الأخيرة بين الشركات عينة الدراسة من حيث درجة موافقة موظفيه عينة الدراسة على أهمية الأصول غير الملموسة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى انخفاض الوعي لأهمية ودور الأصول غير الملموسة لدى موظفي القطاع العام مقارنة بموظفي القطاع الخاص في سوريا.

### ثالثاً - نتائج المحور الثالث (تقييم تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة)

للتحقق من فرضية البحث الثانية فقد قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة بينها للمتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية والنسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في تطوير ورفع كفاءة القرارات الإدارية.

وللتحقق فيما إذا كان هناك فروقات جوهرية بين الشركات الثلاث عينة الدراسة حول مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية وإمكانية الاعتماد عليها في تطوير ورفع كفاءة القرارات الإدارية المتعلقة بالأصول غير الملموسة، فقد تم الاعتماد على اختبار أقل فرق معنوي LSD – Lowest Significant Difference واختبار دونكان Duncan.

جدول رقم (٤٠): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في رفع كفاءة القرارات الإدارية (ن = ٦٠)

| النسبة المئوية الكلية % | درجة الموافقة |   |       |    |       |    |       |    |            |    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مرتبة الفقرة | الفقرة |
|-------------------------|---------------|---|-------|----|-------|----|-------|----|------------|----|-------------------|-----------------|--------------|--------|
|                         | معارض بشدة    |   | معارض |    | محايد |    | موافق |    | موافق بشدة |    |                   |                 |              |        |
|                         | %             | ت | %     | ت  | %     | ت  | %     | ت  | %          | ت  |                   |                 |              |        |
| ٨٣.٠٠                   | —             | — | —     | —  | ٦.٦٦  | ٤  | ٧١.٦٧ | ٤٣ | ٢١.٦٧      | ١٣ | ٠.٥٢              | ٤.١٥            | ٨            | ١      |
| ٧٤.٣٣                   | —             | — | ١٠.٠٠ | ٦  | ٢٠.٠٠ | ١٢ | ٥٨.٣٣ | ٣٥ | ١١.٦٧      | ٧  | ٠.٨٠              | ٣.٧٢            | ١٥           | ٢      |
| ٧١.٦٧                   | —             | — | ٢٠.٠٠ | ١٢ | ١٦.٦٧ | ١٠ | ٤٨.٣٣ | ٢٩ | ١٥.٠٠      | ٩  | ٠.٩٨              | ٣.٥٨            | ١٦           | ٣      |
| ٧٨.٦٧                   | —             | — | ٥.٠٠  | ٣  | ١٣.٣٣ | ٨  | ٦٥.٠٠ | ٣٩ | ١٦.٦٧      | ١٠ | ٠.٧١              | ٣.٩٣            | ١٣           | ٤      |
| ٨٢.٦٧                   | —             | — | —     | —  | ٨.٣٣  | ٥  | ٧٠.٠٠ | ٤٢ | ٢١.٦٧      | ١٣ | ٠.٥٤              | ٤.١٣            | ٩            | ٥      |
| ٧٦.٣٣                   | —             | — | ٦.٦٧  | ٤  | ١٨.٣٣ | ١١ | ٦١.٦٧ | ٣٧ | ١٣.٣٣      | ٨  | ٠.٧٥              | ٣.٨٢            | ١٤           | ٦      |
| ٨٤.٦٧                   | —             | — | —     | —  | —     | —  | ٧٦.٦٧ | ٤٦ | ٢٣.٣٣      | ١٤ | ٠.٤٣              | ٤.٢٣            | ٧            | ٧      |
| ٦٢.٣٣                   | —             | — | ٢٣.٣٣ | ١٤ | ٤١.٦٧ | ٢٥ | ٣٥.٠٠ | ٢١ | —          | —  | ٠.٧٦              | ٣.١٢            | ١٨           | ٨      |
| ٨٥.٣٣                   | —             | — | —     | —  | —     | —  | ٧٣.٣٣ | ٤٤ | ٢٦.٦٧      | ١٦ | ٠.٤٥              | ٤.٢٧            | ٥            | ٩      |
| ٥١.٠٠                   | ١٠.٠٠         | ٦ | ٥٣.٣٣ | ٣٢ | ١١.٦٧ | ٧  | ٢١.٦٧ | ١٣ | ٣.٣٣       | ٢  | ١.٠٥              | ٢.٥٥            | ١٩           | ١٠     |

| النسبة المئوية الكلية % | درجة الموافقة         |   |       |   |       |    |       |    |            |    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مرتبة الفقرة | الفقرة |
|-------------------------|-----------------------|---|-------|---|-------|----|-------|----|------------|----|-------------------|-----------------|--------------|--------|
|                         | معارض بشدة            |   | معارض |   | محايد |    | موافق |    | موافق بشدة |    |                   |                 |              |        |
|                         | %                     | ت | %     | ت | %     | ت  | %     | ت  | %          | ت  |                   |                 |              |        |
| ٧٦.٣٣                   | —                     | — | ١.٦٧  | ١ | ٢١.٦٧ | ١٣ | ٧٠.٠٠ | ٤٢ | ٦.٦٧       | ٤  | ٠.٥٧              | ٣.٨٢            | ١٤           | ١١     |
| ٨٦.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٧٠.٠٠ | ٤٢ | ٣٠.٠٠      | ١٨ | ٠.٤٦              | ٤.٣٠            | ٤            | ١٢     |
| ٦٧.٠٠                   | —                     | — | ١١.٦٧ | ٧ | ٤٣.٣٣ | ٢٦ | ٤٣.٣٣ | ٢٦ | ١.٦٧       | ١  | ٠.٧١              | ٣.٣٥            | ١٧           | ١٣     |
| ٨١.٦٧                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٩١.٦٧ | ٥٥ | ٨.٣٣       | ٥  | ٠.٢٨              | ٤.٠٨            | ١٠           | ١٤     |
| ٨٤.٦٧                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٧٦.٦٧ | ٤٦ | ٢٣.٣٣      | ١٤ | ٠.٤٣              | ٤.٢٣            | ٧            | ١٥     |
| ٨٨.٦٧                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٥٦.٦٧ | ٣٤ | ٤٣.٣٣      | ٢٦ | ٠.٥٠              | ٤.٤٣            | ١            | ١٦     |
| ٨٥.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ١.٦٧  | ١  | ٧١.٦٧ | ٤٣ | ٢٦.٦٧      | ١٦ | ٠.٤٧              | ٤.٢٥            | ٦            | ١٧     |
| ٨٣.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ٦.٦٧  | ٤  | ٧١.٦٧ | ٤٣ | ٢١.٦٧      | ١٣ | ٠.٥٢              | ٤.١٥            | ٨            | ١٨     |
| ٨٠.٦٧                   | —                     | — | —     | — | ٥.٠٠  | ٣  | ٨٦.٦٧ | ٥٢ | ٨.٣٣       | ٥  | ٠.٣٧              | ٤.٠٣            | ١١           | ١٩     |
| ٨٧.٦٧                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٦١.٦٧ | ٣٧ | ٣٨.٣٣      | ٢٣ | ٠.٤٩              | ٤.٣٨            | ٢            | ٢٠     |
| ٨٦.٣٣                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٦٨.٣٣ | ٤١ | ٣١.٦٧      | ١٩ | ٠.٤٧              | ٤.٣٢            | ٣            | ٢١     |
| ٧٩.٣٣                   | —                     | — | —     | — | ٦.٦٧  | ٤  | ٩٠.٠٠ | ٥٤ | ٣.٣٣       | ٢  | ٠.٣٢              | ٣.٩٧            | ١٢           | ٢٢     |
| ٧٨.٩٢                   | النسبة المئوية الكلية |   |       |   |       |    |       |    |            |    | ٠.٧٥              | ٣.٩٥            | الكلية       |        |

جدول رقم (٤١): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في رفع كفاءة القرارات الإدارية (ن= ٢٠)

| النسبة المئوية<br>الكلية % | درجة الموافقة |   |       |    |       |   |       |    |            |   | الانحراف المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مرتبة<br>الفقرة | الفقرة |
|----------------------------|---------------|---|-------|----|-------|---|-------|----|------------|---|-------------------|--------------------|-----------------|--------|
|                            | معارض بشدة    |   | معارض |    | محايد |   | موافق |    | موافق بشدة |   |                   |                    |                 |        |
|                            | %             | ت | %     | ت  | %     | ت | %     | ت  | %          | ت |                   |                    |                 |        |
| ٨٤.٠٠                      | —             | — | —     | —  | ٥.٠٠  | ١ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٥٢              | ٤.٢٠               | ٦               | ١      |
| ٧٦.٠٠                      | —             | — | ١٠.٠٠ | ٢  | ٢٠.٠٠ | ٤ | ٥٠.٠٠ | ١٠ | ٢٠.٠٠      | ٤ | ٠.٨٩              | ٣.٨٠               | ١١              | ٢      |
| ٧١.٠٠                      | —             | — | ٢٥.٠٠ | ٥  | ١٠.٠٠ | ٢ | ٥٠.٠٠ | ١٠ | ١٥.٠٠      | ٣ | ١.٠٥              | ٣.٥٥               | ١٤              | ٣      |
| ٧٧.٠٠                      | —             | — | ٥.٠٠  | ١  | ١٥.٠٠ | ٣ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ١٠.٠٠      | ٢ | ٠.٦٧              | ٣.٨٥               | ١٠              | ٤      |
| ٨٣.٠٠                      | —             | — | —     | —  | ٥.٠٠  | ١ | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٠.٠٠      | ٤ | ٠.٤٩              | ٤.١٥               | ٧               | ٥      |
| ٧٥.٠٠                      | —             | — | ٥.٠٠  | ١  | ٢٥.٠٠ | ٥ | ٦٠.٠٠ | ١٢ | ١٠.٠٠      | ٢ | ٠.٧٢              | ٣.٧٥               | ١٢              | ٦      |
| ٨٥.٠٠                      | —             | — | —     | —  | —     | — | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٤٤              | ٤.٢٥               | ٥               | ٧      |
| ٦٠.٠٠                      | —             | — | ٣٠.٠٠ | ٦  | ٤٠.٠٠ | ٨ | ٣٠.٠٠ | ٦  | —          | — | ٠.٧٩              | ٣.٠٠               | ١٥              | ٨      |
| ٨٧.٠٠                      | —             | — | —     | —  | —     | — | ٦٥.٠٠ | ١٣ | ٣٥.٠٠      | ٧ | ٠.٤٩              | ٤.٣٥               | ٣               | ٩      |
| ٤٩.٠٠                      | ١٠.٠٠         | ٢ | ٥٥.٠٠ | ١١ | ١٥.٠٠ | ٣ | ٢٠.٠٠ | ٤  | —          | — | ٠.٩٤              | ٢.٤٥               | ١٦              | ١٠     |

| النسبة المئوية الكلية % | درجة الموافقة         |   |       |   |       |   |       |    |            |    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مرتبة الفقرة | الفقرة |
|-------------------------|-----------------------|---|-------|---|-------|---|-------|----|------------|----|-------------------|-----------------|--------------|--------|
|                         | معارض بشدة            |   | معارض |   | محايد |   | موافق |    | موافق بشدة |    |                   |                 |              |        |
|                         | %                     | ت | %     | ت | %     | ت | %     | ت  | %          | ت  |                   |                 |              |        |
| ٨٠.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ١٠.٠٠ | ٢ | ٨٠.٠٠ | ١٦ | ١٠.٠٠      | ٢  | ٠.٤٦              | ٤.٠٠            | ٩            | ١١     |
| ٨٥.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٥.٠٠      | ٥  | ٠.٤٤              | ٤.٢٥            | ٥            | ١٢     |
| ٧٤.٠٠                   | —                     | — | ٥.٠٠  | ١ | ٢٥.٠٠ | ٥ | ٦٥.٠٠ | ١٣ | ٥.٠٠       | ١  | ٠.٦٦              | ٣.٧٠            | ١٣           | ١٣     |
| ٨٣.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٨٥.٠٠ | ١٧ | ١٥.٠٠      | ٣  | ٠.٣٧              | ٤.١٥            | ٧            | ١٤     |
| ٨٦.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٣٠.٠٠      | ٦  | ٠.٤٧              | ٤.٣٠            | ٤            | ١٥     |
| ٩١.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٤٥.٠٠ | ٩  | ٥٥.٠٠      | ١١ | ٠.٥١              | ٤.٥٥            | ١            | ١٦     |
| ٨٧.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٦٥.٠٠ | ١٣ | ٣٥.٠٠      | ٧  | ٠.٤٩              | ٤.٣٥            | ٣            | ١٧     |
| ٨٥.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٥.٠٠      | ٥  | ٠.٤٤              | ٤.٢٥            | ٥            | ١٨     |
| ٨٢.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ٥.٠٠  | ١ | ٨٠.٠٠ | ١٦ | ١٥.٠٠      | ٣  | ٠.٤٥              | ٤.١٠            | ٨            | ١٩     |
| ٨٨.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٦٠.٠٠ | ١٢ | ٤٠.٠٠      | ٨  | ٠.٥٠              | ٤.٤٠            | ٢            | ٢٠     |
| ٨٧.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٦٥.٠٠ | ١٣ | ٣٥.٠٠      | ٧  | ٠.٤٩              | ٤.٣٥            | ٣            | ٢١     |
| ٨٠.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ٥.٠٠  | ١ | ٩٠.٠٠ | ١٨ | ٥.٠٠       | ١  | ٠.٣٢              | ٤.٠٠            | ٩            | ٢٢     |
| ٧٩.٧٧                   | النسبة المئوية الكلية |   |       |   |       |   |       |    |            |    | ٠.٧٦              | ٣.٩٩            | الكلية       |        |

جدول رقم (٤٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في رفع كفاءة القرارات الإدارية (ن = ٢٠)

| النسبة المئوية<br>الكلية % | درجة الموافقة |   |       |   |       |    |       |    |            |   | الانحراف المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مرتبة<br>الفقرة | الفقرة |
|----------------------------|---------------|---|-------|---|-------|----|-------|----|------------|---|-------------------|--------------------|-----------------|--------|
|                            | معارض بشدة    |   | معارض |   | محايد |    | موافق |    | موافق بشدة |   |                   |                    |                 |        |
|                            | %             | ت | %     | ت | %     | ت  | %     | ت  | %          | ت |                   |                    |                 |        |
| ٨٢.٠٠                      | —             | — | —     | — | ١٠.٠٠ | ٢  | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٢٠.٠٠      | ٤ | ٠.٥٥              | ٤.١٠               | ٥               | ١      |
| ٧٠.٠٠                      | —             | — | ١٥.٠٠ | ٣ | ٢٥.٠٠ | ٥  | ٥٥.٠٠ | ١١ | ٥.٠٠       | ١ | ٠.٨٣              | ٣.٥٠               | ١٣              | ٢      |
| ٦٨.٠٠                      | —             | — | ٢٠.٠٠ | ٤ | ٢٥.٠٠ | ٥  | ٥٠.٠٠ | ١٠ | ٥.٠٠       | ١ | ٠.٨٨              | ٣.٤٠               | ١٤              | ٣      |
| ٧٦.٠٠                      | —             | — | ١٠.٠٠ | ٢ | ١٥.٠٠ | ٣  | ٦٠.٠٠ | ١٢ | ١٥.٠٠      | ٣ | ٠.٨٣              | ٣.٨٠               | ١١              | ٤      |
| ٧٩.٠٠                      | —             | — | —     | — | ٢٠.٠٠ | ٤  | ٦٥.٠٠ | ١٣ | ١٥.٠٠      | ٣ | ٠.٦٠              | ٣.٩٥               | ٨               | ٥      |
| ٧٢.٠٠                      | —             | — | ١٥.٠٠ | ٣ | ٢٠.٠٠ | ٤  | ٥٥.٠٠ | ١١ | ١٠.٠٠      | ٢ | ٠.٨٨              | ٣.٦٠               | ١٢              | ٦      |
| ٨٤.٠٠                      | —             | — | —     | — | —     | —  | ٨٠.٠٠ | ١٦ | ٢٠.٠٠      | ٤ | ٠.٤١              | ٤.٢٠               | ٣               | ٧      |
| ٦١.٠٠                      | —             | — | ٢٠.٠٠ | ٤ | ٥٥.٠٠ | ١١ | ٢٥.٠٠ | ٥  | —          | — | ٠.٦٩              | ٣.٠٥               | ١٦              | ٨      |
| ٨٤.٠٠                      | —             | — | —     | — | —     | —  | ٨٠.٠٠ | ١٦ | ٢٠.٠٠      | ٤ | ٠.٤١              | ٤.٢٠               | ٣               | ٩      |
| ٦٢.٠٠                      | ٥.٠٠          | ١ | ٣٥.٠٠ | ٧ | ١٥.٠٠ | ٣  | ٣٥.٠٠ | ٧  | ١٠.٠٠      | ٢ | ١.١٧              | ٣.١٠               | ١٥              | ١٠     |

| النسبة المئوية الكلية % | درجة الموافقة         |   |       |   |       |    |       |    |            |   | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مرتبة الفقرة | الفقرة |
|-------------------------|-----------------------|---|-------|---|-------|----|-------|----|------------|---|-------------------|-----------------|--------------|--------|
|                         | معارض بشدة            |   | معارض |   | محايد |    | موافق |    | موافق بشدة |   |                   |                 |              |        |
|                         | %                     | ت | %     | ت | %     | ت  | %     | ت  | %          | ت |                   |                 |              |        |
| ٧٢.٠٠                   | —                     | — | ٥.٠٠  | ١ | ٣٥.٠٠ | ٧  | ٥٥.٠٠ | ١١ | ٥.٠٠       | ١ | ٠.٦٨              | ٣.٦٠            | ١٢           | ١١     |
| ٨٥.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٤٤              | ٤.٢٥            | ٢            | ١٢     |
| ٦٢.٠٠                   | —                     | — | ١٠.٠٠ | ٢ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٢٠.٠٠ | ٤  | —          | — | ٠.٥٥              | ٣.١٠            | ١٥           | ١٣     |
| ٨١.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٩٥.٠٠ | ١٩ | ٥.٠٠       | ١ | ٠.٢٢              | ٤.٠٥            | ٦            | ١٤     |
| ٨٣.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٨٥.٠٠ | ١٧ | ١٥.٠٠      | ٣ | ٠.٣٧              | ٤.١٥            | ٤            | ١٥     |
| ٨٧.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٦٥.٠٠ | ١٣ | ٣٥.٠٠      | ٧ | ٠.٤٩              | ٤.٣٥            | ١            | ١٦     |
| ٨٣.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ٥.٠٠  | ١  | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٠.٠٠      | ٤ | ٠.٤٩              | ٤.١٥            | ٤            | ١٧     |
| ٨٠.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ١٥.٠٠ | ٣  | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ١٥.٠٠      | ٣ | ٠.٥٦              | ٤.٠٠            | ٧            | ١٨     |
| ٧٨.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ١٠.٠٠ | ٢  | ٩٠.٠٠ | ١٨ | —          | — | ٠.٣١              | ٣.٩٠            | ٩            | ١٩     |
| ٨٥.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٤٤              | ٤.٢٥            | ٢            | ٢٠     |
| ٨٤.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | —  | ٨٠.٠٠ | ١٦ | ٢٠.٠٠      | ٤ | ٠.٤١              | ٤.٢٠            | ٣            | ٢١     |
| ٧٧.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ١٥.٠٠ | ٣  | ٨٥.٠٠ | ١٧ | —          | — | ٠.٣٧              | ٣.٨٥            | ١٠           | ٢٢     |
| ٧٧.٠٥                   | النسبة المئوية الكلية |   |       |   |       |    |       |    |            |   | ٠.٧٢              | ٣.١٥            | الكلية       |        |

جدول رقم (٤٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومرتبة الفقرة والتكرارات والنسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في رفع كفاءة القرارات الإدارية (ن = ٢٠)

| النسبة المئوية<br>الكلية % | درجة الموافقة |   |       |    |       |   |       |    |            |   | الانحراف المعياري | المتوسط<br>الحسابي | مرتبة<br>الفقرة | الفقرة |
|----------------------------|---------------|---|-------|----|-------|---|-------|----|------------|---|-------------------|--------------------|-----------------|--------|
|                            | معارض بشدة    |   | معارض |    | محايد |   | موافق |    | موافق بشدة |   |                   |                    |                 |        |
|                            | %             | ت | %     | ت  | %     | ت | %     | ت  | %          | ت |                   |                    |                 |        |
| ٨٣.٠٠                      | —             | — | —     | —  | ٥.٠٠  | ١ | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٠.٠٠      | ٤ | ٠.٤٩              | ٤.١٥               | ٦               | ١      |
| ٧٧.٠٠                      | —             | — | ٥.٠٠  | ١  | ١٥.٠٠ | ٣ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ١٠.٠٠      | ٢ | ٠.٦٧              | ٣.٨٥               | ٩               | ٢      |
| ٧٦.٠٠                      | —             | — | ١٥.٠٠ | ٣  | ١٥.٠٠ | ٣ | ٤٥.٠٠ | ٩  | ٢٥.٠٠      | ٥ | ١.٠١              | ٣.٨٠               | ١٠              | ٣      |
| ٨٣.٠٠                      | —             | — | —     | —  | ١٠.٠٠ | ٢ | ٦٥.٠٠ | ١٣ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٥٩              | ٤.١٥               | ٦               | ٤      |
| ٨٦.٠٠                      | —             | — | —     | —  | —     | — | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٣٠.٠٠      | ٦ | ٠.٤٧              | ٤.٣٠               | ٣               | ٥      |
| ٨٢.٠٠                      | —             | — | —     | —  | ١٠.٠٠ | ٢ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٢٠.٠٠      | ٤ | ٠.٥٥              | ٤.١٠               | ٧               | ٦      |
| ٨٥.٠٠                      | —             | — | —     | —  | —     | — | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٤٤              | ٤.٢٥               | ٤               | ٧      |
| ٦٦.٠٠                      | —             | — | ٢٠.٠٠ | ٤  | ٣٠.٠٠ | ٦ | ٥٠.٠٠ | ١٠ | —          | — | ٠.٨٠              | ٣.٣٠               | ١١              | ٨      |
| ٨٥.٠٠                      | —             | — | —     | —  | —     | — | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٥.٠٠      | ٥ | ٠.٤٤              | ٤.٢٥               | ٤               | ٩      |
| ٤٢.٠٠                      | ١٥.٠٠         | ٣ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٥.٠٠  | ١ | ١٠.٠٠ | ٢  | —          | — | ٠.٧٩              | ٢.١٠               | ١٣              | ١٠     |

| النسبة المئوية الكلية % | درجة الموافقة         |   |       |   |       |   |       |    |            |    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | مرتبة الفقرة | الفقرة |
|-------------------------|-----------------------|---|-------|---|-------|---|-------|----|------------|----|-------------------|-----------------|--------------|--------|
|                         | معارض بشدة            |   | معارض |   | محايد |   | موافق |    | موافق بشدة |    |                   |                 |              |        |
|                         | %                     | ت | %     | ت | %     | ت | %     | ت  | %          | ت  |                   |                 |              |        |
| ٧٧.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ٢٠.٠٠ | ٤ | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٥.٠٠       | ١  | ٠.٤٩              | ٣.٨٥            | ٩            | ١١     |
| ٨٨.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٦٠.٠٠ | ١٢ | ٤٠.٠٠      | ٨  | ٠.٥٠              | ٤.٤٠            | ٢            | ١٢     |
| ٦٥.٠٠                   | —                     | — | ٢٠.٠٠ | ٤ | ٣٥.٠٠ | ٧ | ٤٥.٠٠ | ٩  | —          | —  | ٠.٧٩              | ٣.٢٥            | ١٢           | ١٣     |
| ٨١.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٩٥.٠٠ | ١٩ | ٥.٠٠       | ١  | ٠.٢٢              | ٤.٠٥            | ٨            | ١٤     |
| ٨٥.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٥.٠٠      | ٥  | ٠.٤٤              | ٤.٢٥            | ٤            | ١٥     |
| ٨٨.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٦٠.٠٠ | ١٢ | ٤٠.٠٠      | ٨  | ٠.٥٠              | ٤.٤٠            | ٢            | ١٦     |
| ٨٥.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٧٥.٠٠ | ١٥ | ٢٥.٠٠      | ٥  | ٠.٤٤              | ٤.٢٥            | ٤            | ١٧     |
| ٨٤.٠٠                   | —                     | — | —     | — | ٥.٠٠  | ١ | ٧٠.٠٠ | ١٤ | ٢٥.٠٠      | ٥  | ٠.٥٢              | ٤.٢٠            | ٥            | ١٨     |
| ٨٢.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٩٠.٠٠ | ١٨ | ١٠.٠٠      | ٢  | ٠.٣١              | ٤.١٠            | ٧            | ١٩     |
| ٩٠.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٥٠.٠٠ | ١٠ | ٥٠.٠٠      | ١٠ | ٠.٥١              | ٤.٥٠            | ١            | ٢٠     |
| ٨٨.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٦٠.٠٠ | ١٢ | ٤٠.٠٠      | ٨  | ٠.٥٠              | ٤.٤٠            | ٢            | ٢١     |
| ٨١.٠٠                   | —                     | — | —     | — | —     | — | ٩٥.٠٠ | ١٩ | ٥.٠٠       | ١  | ٠.٢٢              | ٤.٠٥            | ٨            | ٢٢     |
| ٧٩.٩٥                   | النسبة المئوية الكلية |   |       |   |       |   |       |    |            |    | ٠.٧٦              | ٤.٠٠            | الكلية       |        |

من خلال النتائج الوارد عرضها في الجداول السابقة (٤٠ - ٤١ - ٤٢ - ٤٣) نستخلص ما يلي:

(١) لقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة وعلى مستوى الشركات الثلاث معاً على موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في رفع كفاءة القرارات الإدارية المتعلقة بتلك الأصول (٧٨.٩٢٪)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٧٥). أما على مستوى كل شركة على حدا، فقد بلغت تلك النسبة وعلى مستوى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي (٧٩.٧٧٪)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وانحراف معياري (٠.٧٦). في حين بلغت تلك النسبة لدى أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي (٧٧.٠٥٪)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٥)، وانحراف معياري (٠.٧٢). أما على مستوى أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل، فقد بلغت تلك النسبة (٧٩.٩٥٪)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٠)، وانحراف معياري (٠.٧٦).

**بناءً عليه، فإننا نقبل فرضية البحث الثانية التي تنص على:**

**تعتبر تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة تقنية موضوعية يمكن الاعتماد عليها في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة و رفع كفاءة القرارات الإدارية المتعلقة بتلك الأصول.**

(٢) إن أعلى نسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة على موضوعية تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة قد جاءت لدى أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل (٧٩.٩٥٪)، في حين كانت النسبة الأدنى لدى أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي (٧٧.٠٥٪).

(٣) على مستوى الشركات الثلاث معاً، فقد جاءت الفقرة رقم (١٦) التي تنص على: إن قدرة القادة على خلق وتطوير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري تعتبر من أهم الكفاءات الواجب توافرها لدى القادة، في المرتبة الأولى حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً على ما جاء في تلك الفقرة (٨٨.٦٧٪)، وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة (٤.٤٣)، وانحراف معياري (٠.٥٠). أما لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي فقد جاءت الفقرة رقم (١٦) أيضاً في المرتبة الأولى وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة (٩١.٠٠٪)، (٨٧.٠٠٪) على الترتيب. أما في شركة سيريتل، فقد جاءت الفقرة رقم

(١٦) في المرتبة الثانية وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة (٨٨.٠٠٪). أما بالنسبة للفقرة رقم (٢٠) التي تنص على: تحسين وتطوير أفضية الاتصال والتأكد من التواصل وتشارك المعرفة بين الموظفين من المؤشرات الأكثر أهمية لخلق رأس مال تنظيمي إيجابي، فقد جاءت في المرتبة الأولى لدى أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة بلغت (٩٠.٠٠٪)، وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة (٤.٥٠)، وانحراف معياري (٠.٥١). بينما جاءت الفقرة رقم (٢٠) في المرتبة الثانية لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة (٨٨.٠٠٪)، (٨٥.٠٠٪) على الترتيب.

(٤) جاءت الفقرة العاشرة والتي تنص على: إن توجيه الاستثمارات وبرامج تطوير رأس المال البشري إلى عدد قليل من الموظفين القائمين على الأعمال الإستراتيجية فقط يساهم في تطوير أداء الموظفين بشكل سريع وبكلفة منخفضة، في المرتبة الأخيرة لدى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً. وقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً على ما جاء في الفقرة العاشرة (٥١.٠٠٪)، وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة (٢.٥٥)، وبتشتت عالي دل عليه الانحراف المعياري البالغ (١.٠٥). وكذلك جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة الأخيرة لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي وشركة سيريتل وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة بلغت (٤٩.٠٠٪)، (٤٢.٠٠٪) على الترتيب. أما لدى أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي، فقد جاءت الفقرة العاشرة في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة بلغت (٦٢.٠٠٪)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة الثامنة التي تنص على: إن تصنيف الأصول غير الملموسة إلى: رأس مال بشري\_معلوماتي\_تنظيمي يعتبر تصنيفاً شاملاً ودقيقاً يمكن الاعتماد عليه في توصيف تلك الأصول، وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة (٦١.٠٠٪)، وبمتوسط حسابي لدرجة الموافقة (٣.٠٥)، وبتشتت متوسط دل عليه الانحراف المعياري البالغ (٠.٦٩). أيضاً وفيما يتعلق بالفقرة الثامنة، فقد جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي وبنسبة مئوية كلية لدرجة الموافقة بلغت (٦٠.٠٠٪). أما بالنسبة لأفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل، فقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقتهم على ما جاء في الفقرة الثامنة (٦٦.٠٠٪).

٥) كما يتضح بأن الفقرة رقم (١٦) وعلى مستوى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً قد حصلت على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق بشدة) وبنسبة قدرها (٤٣.٣٣٪). وأيضاً قد حصلت تلك الفقرة على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق بشدة) على مستوى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي وبنسبة (٥٥.٠٠٪)، (٣٥.٠٠٪) على الترتيب. أما لدى أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل، فقد حصلت الفقرة رقم (٢٠) على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق بشدة) وبنسبة قدرها (٥٠.٠٠٪).

٦) إن الفقرة رقم (١٤) التي تنص على: كلما كانت العوامل التي يقوم عليها إطار الثقافة التنظيمية منسجمة مع إستراتيجية الشركة كلما ساهم ذلك في زيادة مساهمة رأس المال التنظيمي في الأداء الإجمالي للشركة، قد حصلت على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) وبنسبة قدرها (٩١.٦٧٪) وذلك على مستوى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً. وأيضاً قد حصلت تلك الفقرة على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) لدى أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي وبنسبة (٩٥.٠٠٪). أما على مستوى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي، فإن الفقرة رقم (٢٢) والتي تنص على: إعداد أجندة التغيرات التنظيمية انطلاقاً من إستراتيجية الشركة يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي، قد حصلت على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) وبنسبة قدرها (٩٠.٠٠٪). أما لدى أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل، فإن الفقرتين (١٤\_٢٢) قد حصلتا على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (موافق) وبنسبة قدرها (٩٥.٠٠٪).

٧) كما يتبين بأن الفقرة رقم (١٣) التي تنص على: إستراتيجية الشركة هي التي تتحكم وتحدد الثقافة التنظيمية المطلوب توافرها لدى الموظفين وليس العكس، قد حصلت على مستوى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (محايد) وبنسبة قدرها (٤٣.٣٣٪). وأيضاً قد حصلت تلك الفقرة على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (محايد) على مستوى أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي وشركة سيريتل وبنسبة (٧٠.٠٠٪)، (٣٥.٠٠٪) على الترتيب. أما لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي، فقد حصلت

الفقرة رقم (٨) على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (محايد) وبنسبة قدرها (٤٠.٠٠٪).

(٨) لقد حصلت الفقرة العاشرة على أعلى نسبة مئوية للاستجابة تحت درجة الموافقة (معارض) سواء لدى أفراد عينة الدراسة على مستوى الشركات الثلاث معاً أو على مستوى كل شركة على حدا. حيث بلغت تلك النسبة (٥٣.٣٣٪) لدى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً، أما لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي وشركة سيريتل فقد بلغت تلك النسبة (٥٥.٠٠٪)، (٣٥.٠٠٪)، (٧٠.٠٠٪) على الترتيب.

(٩) إن الفقرة العاشرة هي الفقرة الوحيدة التي حصلت على استجابة تحت درجة موافقة (معارض بشدة)، وقد بلغت النسبة المئوية لتلك الاستجابة (١٠.٠٠٪) لدى أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً، أما لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي وشركة سيريتل فقد بلغت تلك النسبة (١٠.٠٠٪)، (٥.٠٠٪)، (١٥.٠٠٪) على الترتيب.

(١٠) بالنسبة للفقرة الأولى التي تنص على: قياس الأصول غير الملموسة باستخدام وحدات غير نقدية يتلائم أكثر مع طبيعة تلك الأصول، فقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً على تلك الفقرة (٨٣.٠٠٪)، مما يدل على موافقة معظم أفراد عينة الدراسة على أن الوحدات غير النقدية ملائمة أكثر لطبيعة الأصول غير الملموسة بالمقارنة مع الوحدات النقدية. بالإضافة إلى ذلك، فقد وافق (٧٤.٣٣٪) من أفراد عينة الدراسة على القاعدة الأساسية التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية والمتمثلة باستخدام إستراتيجية الشركة كوحدة قياس غير نقدية للمحاسبة عن الأصول غير الملموسة. أما فيما يتعلق بقاعدة انسجام الأصول غير الملموسة مع إستراتيجية الشركة والمتجسدة بشكل رئيسي في الفقرة الخامسة التي تنص على: كلما كانت الأصول غير الملموسة منسجمة أكثر مع إستراتيجية الشركة كلما ساهمت في خلق قيمة أكبر للشركة، فقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً على ما جاء في تلك الفقرة (٨٢.٦٧٪).

(١١) لقد وصلت النسبة المئوية الكلية لدرجة عدم موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث معاً على تواجد المحاسبين ضمن الفريق المسؤول عن إعداد وصياغة ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية إلى ما يقارب (٣٠.٠٠٪). ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم توافر

الرغبة لدى المحاسبين للقيام بدورهم الاستراتيجي وعدم امتلاكهم للمهارات التي يتطلبها ذلك الدور، بالإضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة مدراء ويمكن أن لا تتوافر لديهم الرغبة اتجاه المحاسبين للقيام بهذا الدور.

(١٢) أما فيما يتعلق بتصنيف الأصول غير الملموسة وفقاً لتقنية الجاهزية الإستراتيجية، فقد وصلت النسبة المئوية الكلية لدرجة عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على ذلك التصنيف إلى ما يقارب (٤٠.٠٠٪). ويمكن أن يعود السبب إلى أن تصنيف الأصول غير الملموسة الذي تقوم عليه تقنية الجاهزية الإستراتيجية ما هو إلا تصنيف خاص يتوافق مع متطلبات تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن في بعدها الرابع (بعد التعلم والنمو).

(١٣) لقد وصلت النسبة المئوية الكلية لدرجة عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على اقتصار الاستثمارات وبرامج تطوير رأس المال البشري على الموظفين القائمين على الأعمال الإستراتيجية فقط إلى ما يقارب (٥٠.٠٠٪). وهذا يعني بأن نصف أفراد العينة تقريباً غير موافقين على تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري والتي تقوم على تطوير كفاءات ومهارات عدد قليل من الموظفين القائمين على الأعمال الإستراتيجية فقط. لكن بالمقابل كان هناك تأييد لتقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي، حيث بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تخصيص الاستثمارات في محفظة تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على إستراتيجية الشركة (٧٦.٣٣٪). أما فيما يخص رأس المال التنظيمي، فإن الفقرات من (١٣) إلى (٢٢) تمثل الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي، وقد بلغ متوسط النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على ما جاء في تلك الفقرات (٨٢.٤٠٪).

(١٤) فيما يتعلق بالفقرة رقم (١٣) التي تنص على: إستراتيجية الشركة هي التي تتحكم وتحدد الثقافة التنظيمية المطلوب توافرها لدى الموظفين وليس العكس، فقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في مصرف سوريا المركزي على ما جاء في تلك الفقرة (٦٢.٠٠٪)، بينما ارتفعت تلك النسبة قليلاً لدى أفراد عينة الدراسة في شركة سيريتل لتصل إلى (٦٥.٠٠٪)، في حين وصلت لدى أفراد عينة الدراسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي إلى (٧٤.٠٠٪). ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن بنك بيمو السعودي الفرنسي يعمل في عدة بلدان ولديه موظفين من جنسيات مختلفة يدركون أكثر

بالمقارنة مع موظفي مصرف سوريا المركزي وشركة سيريتل أهمية التعلم والانخراط بثقافة الشركة الأم التي تتحدد انطلاقاً من إستراتيجية الشركة.

١٥) بالنسبة لمبدأ تكامل الأصول غير الملموسة مع بعضها البعض والذي يتجسد في الفقرة رقم (٧) التي تنص على: تزداد قيمة العوائد الاقتصادية المتوقعة من الأصول غير الملموسة بزيادة تكاملها مع بعضها البعض، فقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة لدى الشركات الثلاث معاً على تلك الفقرة (٨٤.٦٧٪). وهذا يدل على إدراك الموظفين عينة الدراسة بأن الاستثمار في أصل من الأصول غير الملموسة لا يخلق أية قيمة ما لم يكن مترافقاً ومتكاملاً مع الاستثمارات الأخرى في الأصول غير الملموسة.

١٦) بالنسبة للفقرة رقم (١٩) التي تنص على: يجب أن يربط نظام الحوافز والمكافآت بمدى إنجاز إستراتيجية الشركة، ويجب أن يدرك الموظفون جميعاً ذلك الارتباط، فقد بلغت النسبة المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة على تلك الفقرة (٨٠.٦٧٪). وهذا يدل على أن نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة ترى ضرورة وجود ارتباط بين الحوافز والمكافآت الممنوحة لهم ومدى مشاركتهم ومساهماتهم في تنفيذ إستراتيجية الشركة.

أما بالنسبة لتحليل التباين بين الشركات الثلاث حول مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وإمكانية الاعتماد عليها في ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بتلك الأصول، فقد تم حساب قيمة أقل فرق معنوي ومقارنتها مع الفروقات بين متوسطات النسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على مدى موضوعية التقنية، وذلك لمعرفة الشركات التي تختلف متوسطاتها عن بعضها البعض اختلافاً جوهرياً.

| جدول رقم (٤٤): مقارنة متوسطات النسب المئوية الكلية لدرجة موافقة أفراد عينة الدراسة في الشركات الثلاث على مدى موضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة وفق اختباري أقل فرق معنوي ودونكان |                             |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| الشركات                                                                                                                                                                                                                      | متوسط النسبة المئوية الكلية | قيمة دونكان |

|          |        |                          |
|----------|--------|--------------------------|
| <i>A</i> | %٧٩.٧٧ | بنك بيمو السعودي الفرنسي |
| <i>B</i> | %٧٧.٠٥ | مصرف سوريا المركزي       |
| <i>A</i> | %٧٩.٩٥ | شركة سيريتل              |
| ٠.٤١٥    |        | <i>LSD</i> أقل فرق معنوي |

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (٤٤) بأنه لا يوجد فروقات جوهرية بين متوسطي النسب المئوية الكلية لشركة سيريتل وبنك بيمو السعودي الفرنسي، حيث أن الفرق بينهما أقل من أقل فرق معنوي وبالتالي ليس هناك فروق معنوية بين الشركتين فيما يتعلق بموضوعية الأسس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة. لكن بالمقابل هناك فروقات معنوية بين شركة سيريتل ومصرف سوريا المركزي من جهة، وبين بنك بيمو السعودي الفرنسي ومصرف سوريا المركزي من جهة أخرى. فقد حققت شركة سيريتل تفوقاً معنوياً في درجة موافقة موظفيها عينة الدراسة على موضوعية التقنية وبزيادة بلغت (٣.٧٦%) عن درجة موافقة موظفي مصرف سوريا المركزي عينة الدراسة. كما حقق بنك بيمو السعودي الفرنسي تفوقاً معنوياً في درجة موافقة موظفيه عينة الدراسة على موضوعية تقنية الجاهزية الإستراتيجية وبزيادة بلغت (٣.٥٣%) عن درجة موافقة موظفي مصرف سوريا المركزي عينة الدراسة.

## النتائج والتوصيات

### *Results and recommendations*

#### أولاً - النتائج

١) عند تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري في بنك بيمو السعودي الفرنسي تبين لنا الآتي:

- باستعراض دليل أنظمة العمليات المتضمن المهام والعمليات المتعلقة بكل قسم من أقسام البنك، تبين لنا بأن قسم المحاسبة لا يقدم أية بيانات أو معلومات يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، ولا يزود الإدارة بأية تقارير لإظهار حالة رأس المال البشري لدى البنك.

- كما أن قسم الموارد البشرية لا يزود إدارة البنك بمعلومات مفيدة لرفع كفاءة القرارات المتعلقة برأس المال البشري، حيث أن مهام القسم كما وردت في النظام الداخلي للبنك ما هي إلا مهام تقليدية تتمثل بشكل رئيسي بمتابعة شؤون الموظفين واحتساب استحقاقاتهم المالية.
  - يعتبر نموذج توصيف العمل الذي يتضمن المؤهلات والكفاءات اللازمة لتنفيذ العمل من أهم الأدوات المتوفرة لدى قسم الموارد البشرية في بنك بيمو السعودي الفرنسي، لكننا لاحظنا عدم وجود نماذج توصيف لبعض الأعمال، وليس هناك تحديد للأشخاص المسؤولين عن إعداد تلك النماذج.
  - تبين وجود فجوة بين الكفاءات المتوفرة لدى الموظفين القائمين على تنفيذ الأعمال الإستراتيجية وبين الكفاءات المطلوبة لتأدية تلك المهام، ويمكن لإدارة البنك الاستفادة من فجوة الكفاءة في اتخاذ القرارات ووضع البرامج اللازمة لسد تلك الفجوة.
  - إن الدورات التدريبية الموجهة لموظفي البنك لعام ٢٠٠٧ التي يمكن أن تساهم في سد فجوة الكفاءة وتزيد من فرص النجاح الاستراتيجي لا تتجاوز نسبتها ٣٣٪ تقريباً من العدد الإجمالي للدورات.
- (٢) عند تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي في بنك بيمو السعودي الفرنسي تبين لنا الآتي:
- لا يقدم قسم المحاسبة أية بيانات أو معلومات لمساعدة إدارة البنك على اتخاذ قرارات الاستثمار في محفظة المعلومات التكنولوجية.
  - عملياً وبغض النظر عما ورد في دليل أنظمة العمليات للبنك، فإن مهام قسم تكنولوجيا المعلومات تنحصر في صيانة الأجهزة والبرامج، ولا توجد أية دراسات أو تقارير دورية صادرة عن القسم لبيان حالة رأس المال المعلوماتي.
  - وفقاً للنظام الداخلي لبنك بيمو السعودي الفرنسي فإن اللجنة التوجيهية لنظم المعلومات يجب أن تلعب دوراً هاماً في ترشيد قرارات الاستثمار في المحفظة المعلوماتية، لكن ما تبين لنا هو شكلية هذه اللجنة وعدم فعاليتها، حيث لا تعتمد على معايير واضحة في وضع الخطط والموازنات، ولا يوجد منهجية محددة بخصوص شراء وتطوير الأنظمة المعلوماتية، والأهم من كل ما سبق

هو أن جميع أعضاء اللجنة التوجيهية والبالغ عددهم (١١) عضواً غير مختصين في مجال تقنية المعلومات.

- وفقاً لتقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي وفيما يتعلق بمؤشر الاستثمار في البحث والتطوير، فقد كان من الأفضل في عام ٢٠٠٦ تخفيض الاستثمارات في محفظة تكنولوجيا المعلومات أو زيادة نفقات البحث والتطوير وذلك لكي يحصل البنك على كافة المنافع المتوقعة من الاستثمارات في رأس المال المعلوماتي.

- أما فيما يتعلق بمؤشر تخصيص الاستثمارات التكنولوجية فقد تبين لنا بأنه كان من الأفضل تخفيض الاستثمارات في البنى التحتية التكنولوجية مقابل زيادتها في البرامج والتطبيقات وذلك بالنسبة لعامي ٢٠٠٦ و ٢٠٠٧.

(٣) عند تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في بنك بيمو السعودي الفرنسي تبين لنا الآتي:

- بتدقيق دليل أنظمة العمليات للبنك تبين لنا عدم وجود أية مهام أو عمليات يمكن أن تزيد من قدرة إدارة البنك على خلق رأس مال تنظيمي ايجابي. لكن هناك العديد من الإجراءات والتدابير المعمول بها في البنك والتي من شأنها زيادة مساهمة رأس المال التنظيمي في الأداء الإجمالي للبنك، إلا أن تلك الإجراءات غير منظمة وتفتقد صفة الدورية.

- بلغت درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي في بنك بيمو السعودي الفرنسي (٥٨.٥٥٪) وذلك حسب نتائج استبيانات قياس عناصر رأس المال التنظيمي.

- حسب نتائج استبيان قياس الثقافة التنظيمية فقد بلغت درجة جاهزية رأس المال التنظيمي بالنسبة لعنصر الثقافة التنظيمية (٨٢.٠٠٪).

- حسب نتائج استبيان قياس القيادة فقد وافق (٤٩.٣٨٪) فقط من الموظفين عينة الدراسة على أن قادتهم يمتلكون الكفاءات المرغوب بها والمتمثلة بكفاءات تنفيذ الإستراتيجية وتطوير رأس المال البشري وخلق القيمة.

- حسب نتائج استبيان قياس الفهم والانسجام الاستراتيجي فقد بلغت درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي وبالنسبة لعنصر الانسجام (٣٦.٨١٪) فقط. أما بالنسبة لنظام الحوافز المعمول به في بنك بيمو السعودي

الفرنسي فقد تبين عدم وجود ارتباط بين الحوافز الممنوحة للعاملين ومدى تنفيذ إستراتيجية البنك.

- حسب نتائج استبيان قياس تشارك المعرفة فقد بلغت درجة الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي وبالنسبة لعنصر تشارك المعرفة (٦٦.٠٠٪).

٤) من خلال تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث ومدى موافقة أفراد عينة الدراسة على ما جاء فيها، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تلعب الأصول غير الملموسة دوراً هاماً في استمرارية الشركات وبقائها في السوق وذلك حسب نتائج الاستبانة، لكن كان هناك اختلافات معنوية بين الشركات عينة الدراسة، حيث تفوقت شركة سيريتل وبنك بيمو السعودي الفرنسي على مصرف سوريا المركزي من حيث درجة موافقة الموظفين عينة الدراسة على مدى أهمية الأصول غير الملموسة في زيادة القدرة التنافسية للشركات، ويمكن أن يعود السبب إلى أن شركات ومؤسسات القطاع الخاص تهتم بموضوع الأصول غير الملموسة أكثر بالمقارنة مع مثيلاتها في القطاع العام في سوريا.
- بشكل عام يمكن الاعتماد على مخرجات تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الأصول، حيث أظهرت نتائج الاستبانة موافقة ما يقارب (٧٩.٠٠٪) من أفراد عينة الدراسة على موضوعية الأسس التي تقوم عليها التقنية وإمكانية الاعتماد عليها في ترشيد القرارات الإدارية المتعلقة بالأصول غير الملموسة.
- المقاييس غير النقدية تتلائم أكثر مع طبيعة الأصول غير الملموسة بالمقارنة مع المقاييس النقدية، ويمكن أن يعزى ذلك إلى فقدان تلك الأصول للوجود المادي الملموس، وصعوبة قياس المنافع الاقتصادية المتوقعة منها، بالإضافة إلى أن نماذج القياس المحاسبي النقدية تنطلق من أن مفهوم القيمة لا يمكن أن يمتد إلى ما وراء التدفقات النقدية القابلة للقياس الكمي. كما عززت نتائج الاستبانة ملائمة استخدام إستراتيجية الشركة كوحدة غير نقدية للمحاسبة عن الأصول غير الملموسة وترشيد القرارات المتعلقة بها.
- تتميز تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة بابتعادها عن استخدام الوحدات النقدية واعتمادها على إستراتيجية الشركة في المحاسبة وترشيد

القرارات المتعلقة بتلك الأصول. لكن ليس هناك ضمن قواعد وأسس تقنية الجاهزية الإستراتيجية تحديد واضح للفريق المسؤول عن إعداد إستراتيجية الشركة، وهذا يمثل نقطة ضعف ولا سيما أن الإستراتيجية تختلف باختلاف الفريق المسؤول عن إعدادها.

- تتطلب تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة مشاركة المحاسبين بإعداد ومتابعة تنفيذ إستراتيجية الشركة مما يؤدي إلى إخراج المحاسبة من فلك الأرقام ويساعدها في المحافظة على دورها الهام والحيوي في المنظمات. لكن نتائج الاستبانة قد بينت بأن ما يقارب (٣٠.٠٠٪) من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على تواجد المحاسبين ضمن الفريق المسؤول عن إعداد ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

- تقوم تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة على افتراض وجود علاقة بين قيمة تلك الأصول وإستراتيجية الشركة، وقد عززت نتائج الاستبانة ذلك الافتراض، حيث وافق ما يقارب (٨٣.٠٠٪) من أفراد عينة الدراسة على أنه كلما كانت الأصول غير الملموسة منسجمة أكثر مع إستراتيجية الشركة كلما ساهمت في خلق قيمة أكبر للشركة.

- على الرغم من موضوعية تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة (حسب نتائج الاستبانة)، إلا أن هناك ما يقارب (٤٠.٠٠٪) من أفراد عينة الدراسة غير موافقين على تصنيف الأصول غير الملموسة إلى: رأس مال بشري \_ معلوماتي \_ تنظيمي، مما يعني بأن تقنية الجاهزية الإستراتيجية لم تقدم حلاً جذرياً لمشكلة تصنيف الأصول غير الملموسة.

- فيما يتعلق بالجانب الأول لتقنية الجاهزية الإستراتيجية والمتمثل برأس المال البشري، فقد تبين عدم موافقة ما يقارب (٥٠.٠٠٪) من أفراد عينة الدراسة على توجيه الاستثمارات وبرامج تطوير الموارد البشرية إلى عدد قليل من الموظفين القائمين على الأعمال الإستراتيجية فقط. بالتالي فإن تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة لم تقدم حلاً مقبولاً (حسب نتائج الاستبانة) يمكن الاعتماد عليها في المحاسبة عن الموارد البشرية وترشيد قرارات الاستثمار المتعلقة بها. أما بالنسبة للجانب الثاني للتقنية والمتمثل برأس المال المعلوماتي، فقد تبين موافقة ما يقارب (٧٧.٠٠٪) من أفراد عينة الدراسة على تخصيص

الاستثمارات في محفظة تكنولوجيا المعلومات انطلاقاً من إستراتيجية الشركة. في حين لاقت تقنية الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي نسبة قبول أكبر لدى أفراد عينة الدراسة وصلت إلى ما يقارب (٨٣.٠٠٪).

### ثانياً\_التوصيات

- ١) نوصي إدارات الشركات بضرورة خلق الوعي وزيادة الاهتمام بموضوع الأصول غير الملموسة ولا سيما في ظل التغير الذي أفرزه الاقتصاد المعرفي، حيث أصبحت تلك الأصول تشكل نسبة مرتفعة من القيمة الإجمالية للشركات وتلعب دوراً كبيراً في تطورها ونموها.
- ٢) زيادة الأبحاث والدراسات المتعلقة بتقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة كونها قدمت اتجاهاً جديداً يتمثل بالاعتماد على الإستراتيجية كوحدة قياس غير نقدية في المحاسبة عن تلك الأصول وترشيد قرارات الاستثمار المتعلقة بها.
- ٣) نوصي بضرورة الابتعاد عن استخدام المقاييس النقدية في المحاسبة عن الأصول غير الملموسة واتخاذ القرارات المتعلقة بها، حيث لا يوجد مبرر لتكون

النقود وحدة القياس الوحيدة المستخدمة في المحاسبة، وإنه لمن الأفضل ولا سيما في بيئة العمل الحالية بأن تتعامل المحاسبة مع مقاييس غير نقدية وأن تقوم بذلك بشكل منظم.

(٤) السعي المستمر لتطوير مهارات وقدرات المحاسبين وتذليل كافة الصعوبات والعوائق التي تمنعهم من القيام بدورهم الاستراتيجي في المنظمات والمتمثل بالمشاركة في إعداد وصياغة ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

(٥) نصي بزيادة الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الإستراتيجية من حيث تعريفها وطرق تصميمها والفريق المسؤول عن إعدادها، وذلك انطلاقاً من أن الإستراتيجية تشكل وحدة القياس التي تقوم عليها تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة.

(٦) زيادة الدراسات والأبحاث المتعلقة بتصنيف الأصول غير الملموسة، حيث أن تعدد التصنيفات والتقسيمات يعتبر من أهم المشاكل التي تواجهنا عند المعالجة المحاسبية للأصول غير الملموسة.

(٧) إحداث مؤسسات أو هيئات متخصصة تهتم بكافة الجوانب المتعلقة بالأصول غير الملموسة وذلك على غرار معهد تحليل الأصول غير الملموسة The Institute for the Analysis of Intangible Assets الذي تأسس عام ٢٠٠٤ في اسبانيا.

(٨) إصدار صحف ومجلات متخصصة بموضوع الأصول غير الملموسة وذلك على غرار Journal of Intellectual Capital.

(٩) عقد ندوات ومؤتمرات خاصة بمناقشة وبحث المسائل المتعلقة بالأصول غير الملموسة وذلك على غرار المؤتمر الدولي السنوي لرأس المال الفكري World Congress of Intellectual Capital المنعقد سنوياً منذ عام ١٩٩٨.

(١٠) تضمين المناهج الجامعية مقررات خاصة تبحث في أساليب وقواعد المحاسبة عن الأصول غير الملموسة وترشيد القرارات المتعلقة بها.

## المصادر والمراجع

# *References*

## *أولاً \_ المراجع الإنكليزية*

---

- Abernethy M. A & P. Brownell, The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, Accounting, Organizations and Society, Vol. 24, 1999.
- Andrea Fried & Volker Linss, Towards an Advanced Impact Analysis of Intangible Resources in Organizations, Chemnitz University of Technology, 2005.
- Barbera M., Management Accounting: The Future, Chartered Accountants Journal, Oct, 1996.
- Barkley Stephen, Are You in Balance?, Outlook, Vol. 67, Issue 4, Winter 2000.
- Bernard Marr and Chris Adams, The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts, Measuring Business Excellence, Vol. 8, No. 3, 2005.

- Bhimani A. and M. H. Keshtvarz, British management accountants: Strategically oriented, *Journal of Cost Management*, Mar/ Apr 1999.
- Bromwich M., The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, Issue 1, 1990.
- C. Argyris, Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank, *Administrative Science Quarterly* 2, 1985.
- Chenhall R. & K. Langfield, Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs, *Management Accounting Research*, Issue 9, 1998.
- C. O'Reilly, J. Chatman, and D. Caldwell, People and Organizational Culture: A Profile Comparison to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, September 1991.
- Cusumano, M.A & Markides, C.C, *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
- Durden C. H. & Hassel L. G. & D. Upton, Cost accounting and performance in a just-in-time environment, *Asia Pacific Journal of Management*, Issue 16, 1999.
- Edvinsson, L., *Developing intellectual capital at Skandia*, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997.
- Edvinsson, L. / Malone M.S, *Intellectual Capital*, New York, 1997.
- Eisenhardt, K.M, Strategy as Strategic Decision Making, in Cusumano, M.A & Markides, C.C. (ed.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
- Ezzamel M. & Lilley S. & H. Willmott, Accounting for management and managing accounting: Reflections on recent changes in the UK, *Journal of Management Studies*, Vol. 34, Issue 3, 1997.
- Govindarajan V. & Shank J.K., Profit variance analysis: A strategic Focus, *Issues in Accounting Education*, Vol. 4, Issue 2, 1989.
- Hall, R., The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 1992.

- Hoque & Alam, TQM adoption – Institutionalism and changes in management accounting systems: A case study, *Accounting and Business Research*, Vol. 29, Issue 3, 1999.
- Irvin N. Gleim & Dale L. Flesher, Management Accounting and Reporting, Part 2 – Gleim's CMA Review, Thirteenth Edition, Gleim Publications, Inc, September 2006.
- Ittner C. D & D. F. Larcker, Quality strategy, strategic control systems and organizational performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, Issue 3/4, 1997.
- Johnson & Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.
- Johnson, *Relevance Regained: From Top-down Control to Bottom-up Empowerment*, The Free Press, 1992.
- Juergen H. Daum, Value Drivers Intangible Assets: Do We Need a New Approach to Financial and Management Accounting? A Blueprint for an Improved Management System, <http://www.juergendaum.com>, November 2001.
- Keating P. and S. L. Ansari, *The Organizational Role of Management Accountants*, Irwin McGraw-Hill: USA, 1997.
- Laurie Hunter, DCC / Digital Curation Manual \_ Instalment on "Investment in an Intangible Asset", <http://www.dcc.ac.uk/resource/curation-manual/chapters/intangible-asset>, July 2006.
- Lord B. R., Strategic management accounting: The emperor's new cloths?, *Management Accounting Research*, Issue 7, 1996.
- Maddison, *The World Economy: A Millennial Perspective*, Paris, OECD, 2000.
- Markides, C.C, A Dynamic View of Strategy, in Cusumano, M.A & Markides, C.C. (ed.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, Jossey-Bass, San Francisco, 2001.
- M. E. Porter, What Is Strategy?, *Harvard Business Review*, Nov\_Dec 1996.
- Mia L., Just-in-time manufacturing: Management accounting systems and profitability, *Accounting and Business Research*, Spring 2000.

- Michael Anderson, Investing in an intangible world, AMP Capital Investors, April 2007.
- Mitchell and Susan Young, Strategic management and change management and the National Training Framework, 2003, in <http://www.reframingthefuture.net>.
- Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, New York: Doubleday, 1990.
- Phelan Steven, Exposing The Illusion of Confidence in Financial Analysis, Management Decision, 1997, Vol. 35, Issue ½.
- Robert S. Kaplan and Anthony A. Atkinson, Advanced Management Accounting, Third Edition, Prentice Hall, 1998.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, Strategy Maps – The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, 2001.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School, Boston, 1996.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, The President and Fellows of Harvard College, The United States of America, 1996.
- Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.
- Robinson Robin, Balanced Scorecard, Computer Word, Jan,2000, vol. 34, Issue 4.
- R. O. Nyamori, Strategic Accounting: Revisiting The Agenda, Massey University publishing, New Zealand, 2004.
- Roslender R. & Hart S. & J. Ghosh, Strategic management accounting: refocusing the agenda, Management Accounting, Dec 1998.
- Roslender R., Accounting for strategic positioning responding to the crisis in management accounting, British Journal of Management, Vol. 6, Issue 1, 1995.

- Seiby, K.E, The New Organizational Wealth, San Francisco, 1997.
- Shank J. K., Analyzing technology investments \_ from NPV to strategic cost management (SCM), Management Accounting Research, Issue 7, 1996.
- Simons R., Performance Measurement and Strategic Control Systems for Implementing Strategy, Prentice Hall: New Jersey, 1999.
- Stewart, The Wealth of Knowledge – Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization, Nicholas Brealey Publishing, London, 2001.
- Stewart, T.A, Intellectual Capital, New York, 1997.
- Teece, D.J, Managing Intellectual Capital, Oxford University Press, 2000.
- Turney P. & B. Anderson, Accounting for continuous improvement, Sloan Management Review, Winter, 1989.
- Ward K. & Hewson W. & S. Srikanthan, Accounting for the competition, Management Accounting, London, Vol. 70, Issue 2, 1992.

#### ثانياً \_ المراجع العربية

- .....، معايير المحاسبة الدولية، الجزء الثاني، جمعية المحاسبين القانونيين في سورية، معيار المحاسبة الدولي الثامن والثلاثون – الموجودات غير الملموسة، ٢٠٠٤.
- جودت عبد الرؤوف زغلول، إطار مقترح لقياس الأصول الفكرية والتقارير عنها في بيئة الاقتصاد المعرفي، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، جمهورية مصر العربية، العدد الثاني، ٢٠٠٢.
- حسين القاضي، بطرس ميالة، عصام قريط، عادل ناصر، الجرد والميزانيات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ٢٠٠٣.

- سليمان حسين البشتاوي، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية (دراسة ميدانية في البنوك الأردنية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٠، العدد الأول، ٢٠٠٤.
- عبد السلام بن عبد الله أبو ملحه، بطاقة الأداء المتوازن بين النظرية والتطبيق - تجربة شركة الاتصالات السعودية، دائرة التخطيط الإستراتيجي، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.
- عبد العزيز مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، سلسلة ندوات ومؤتمرات ١٣، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.
- محمد عصام الدين زايد & أحمد حامد حجاج، المحاسبة عن الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٢.
- هاني عبد الرحمن العمري، منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الإستراتيجية القيادية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣.
- هيثم أحمد حسين عبد المنعم، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ٢٠٠٣.
- هيثم اسكندر، القياس والإفصاح المحاسبي عن الأصول غير الملموسة في إطار المعايير المحاسبية، مشروع دبلوم في مراجعة الحسابات، جامعة دمشق، ٢٠٠٧.

الملاحق

# Appendixes

## استبيان الدراسة

---

أولاً\_ استبيان قياس درجة الجاهزية الإستراتيجية لعناصر رأس المال التنظيمي

إلى إدارة بنك بيمو السعودي الفرنسي

### بعد التحية والتقدير

بهدف تشغيل تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة في بنك بيمو السعودي الفرنسي، فقد تم اختيارك للإجابة على أسئلة استبيان قياس درجة الجاهزية الإستراتيجية لعناصر رأس المال التنظيمي، وذلك لتغطية الدراسة التطبيقية لأطروحة

الدكتوراه الموسومة بعنوان " أثر تحليل الأصول الفكرية في تطوير ورفع كفاءة القرارات الإدارية \_ دراسة تطبيقية على عينة من شركات القطاع الخدمي السوري "

يرجى التكرم بمد الباحث بالبيانات والمعلومات التي تعكس وجهة نظرك، وستعامل البيانات والمعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
**مع خالص التحية**

|                             |                     |
|-----------------------------|---------------------|
| <b>المشرف</b>               | <b>الباحث</b>       |
| <b>أ.د. إسماعيل إسماعيل</b> | <b>سلمان الحكيم</b> |

فيما يلي أربعة استبيانات تتضمن مجموعة من الأسئلة المنبثقة عن متطلبات قياس عناصر رأس المال التنظيمي، يرجى الإجابة على تلك الأسئلة بنعم أو لا.

**استبيان قياس الثقافة التنظيمية**

| الرقم | الأسئلة المطروحة                                                              | نعم/لا |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١     | هل يتم إعلام الموظفين وبشكل دوري بإستراتيجية البنك؟                           |        |
| ٢     | هل تعقد اجتماعات خاصة لمناقشة إستراتيجية البنك؟                               |        |
| ٣     | هل يتم توزيع بروشورات على الموظفين تتضمن بيانات ومعلومات عن إستراتيجية البنك؟ |        |
| ٤     | هل هناك تقارير دورية خاصة تتضمن بيانات                                        |        |

|    |                                                                                                |  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|    | ومعلومات عن إستراتيجية البنك؟                                                                  |  |
| ٥  | هل يتم إيصال إستراتيجية البنك للموظفين بشكل واضح ومفهوم؟                                       |  |
| ٦  | هل يتلقى الموظفون برامج تدريب لخلق وتطوير وعيهم وفهمهم لإستراتيجية البنك؟                      |  |
| ٧  | هل هناك حوار ومناقشات بين الموظفين حول إستراتيجية البنك؟                                       |  |
| ٨  | هل هناك توصيف وظيفي يبين المهام والأعمال المطلوبة من كل موظف؟                                  |  |
| ٩  | هل تلك المهام والأعمال محددة بشكل واضح ودقيق؟                                                  |  |
| ١٠ | هل هناك تقارير أو اجتماعات أو غيرها من الوسائل التي تعكس مدى المتابعة والتقييم لأداء الموظفين؟ |  |
| ١١ | هل يتم تبني برامج لتدريب الموظفين ولتحقيق النمو والتطور في تأدية الأعمال المطلوبة منهم؟        |  |

### استبيان قياس القيادة

| الرقم | الأسئلة المطروحة                                                                                                                  | نعم/لا |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١     | هل يقوم القائد / المشرف بإيصال إستراتيجية البنك بشكل واضح ومفهوم للموظفين؟                                                        |        |
| ٢     | هل يحدد المشرف وبدقة المهام والأعمال المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية من قبل الموظفين بما يساعد على تأسيس إمكانية المتابعة والمحاسبة؟ |        |
| ٣     | هل يقوم المشرف بالمتابعة والتقييم الدوري لأداء الموظفين وتحديد مدى التقدم الذي تم إحرازه؟                                         |        |
| ٤     | هل يشجع المشرف على فتح أفنية الاتصال والتواصل مع الأقسام الأخرى؟                                                                  |        |

|    |                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥  | هل يساهم المشرف في تعزيز عملية تشارك المعرفة وتبادل الأفكار والمعلومات بين أفراد القسم فيما بينهم، وبينهم وبين الأقسام الأخرى؟ |
| ٦  | هل يستمع المشرف لآراء الموظفين ولديه الاستعداد للتعلم من الآخرين؟                                                              |
| ٧  | هل يستثمر المشرف جزءاً من وقت العمل في تدريب وتطوير الموظفين؟                                                                  |
| ٨  | هل يساهم المشرف في تأهيل وتطوير الموظفين من خلال اقتراح الدورات التدريبية المناسبة؟                                            |
| ٩  | هل يهتم المشرف بالموظفين من الناحية الشخصية؟                                                                                   |
| ١٠ | هل يلتزم المشرف بمعايير شخصية عالية؟                                                                                           |
| ١١ | هل يركز المشرف على الزبائن وينقل ويوضح حاجاتهم ورغباتهم للموظفين؟                                                              |
| ١٢ | هل يتبنى المشرف مشاكل الزبائن ويعمل على حلها؟                                                                                  |
| ١٣ | هل تعتقد بأن القادة لديهم روح التجديد والإبداع؟                                                                                |
| ١٤ | هل يقدم المشرفون وبشكل دائم أفكار وطرق وأساليب جديدة لتنفيذ العمل؟                                                             |
| ١٥ | هل يتلقى الموظفون الشكر والمكافآت لقاء الآراء والأفكار الجديدة المقدمة من قبلهم؟                                               |

### استبيان قياس الفهم والانسجام الإستراتيجي

| الرقم | الأسئلة المطروحة                                                   | نعم / لا |
|-------|--------------------------------------------------------------------|----------|
| ١     | هل يتم إعلامك وبشكل دوري بإستراتيجية وأهداف الشركة الأم؟           |          |
| ٢     | هل يتم إعلامك وبشكل دوري بإستراتيجية وأهداف الشركة التي تعمل فيها؟ |          |
| ٣     | هل يتم إعلامك وبشكل دوري بأهداف القسم الذي تعمل فيه؟               |          |
| ٤     | هل يتم إعلامك وبشكل دوري بأهداف الأقسام الأخرى؟                    |          |
| ٥     | هل تدرك كيف يساهم قسمك في إنجاز إستراتيجية الشركة؟                 |          |

|    |                                                                                   |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|--|
| ٦  | هل الأقسام تعمل مع بعضها بفعالية لمواجهة حاجات الزبائن؟                           |  |
| ٧  | هل من السهل الحصول على مساعدة الأقسام الأخرى لمواجهة حاجات الزبائن؟               |  |
| ٨  | هل تعتقد بأن عملية تحسين الانسجام بين الأقسام تحتل درجة متقدمة ضمن سلم الأولويات؟ |  |
| ٩  | هل تعرف ما تفعله الشركة الأم لإنجاز إستراتيجيتها؟                                 |  |
| ١٠ | هل تعرف ما تفعله الشركة لإنجاز إستراتيجيتها؟                                      |  |
| ١١ | هل تعرف ما يفعله قسمك لإنجاز إستراتيجية الشركة؟                                   |  |
| ١٢ | هل تدرك كيف تساهم أعمالك اليومية في إنجاز الإستراتيجية؟                           |  |
| ١٣ | هل تدرك كيف تساهم أعمالك اليومية في إنجاز أهداف قسمك؟                             |  |
| ١٤ | هل أهدافك الشخصية منسجمة مع إستراتيجية الشركة ومع أهداف القسم الذي تعمل فيه؟      |  |

#### استبيان قياس مدى تشارك المعرفة

| الرقم | الأسئلة المطروحة                                                                                                  | نعم/ لا | ملاحظات |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| ١     | هل تمتلك الشركة أنظمة لإدارة وتشارك المعرفة؟                                                                      |         |         |
| ٢     | هل هناك أنظمة لحماية المعلومات التي تشكل قاعدة المعرفة (أمن المعلومات)؟                                           |         |         |
| ٣     | هل يتم تحديد البيانات التي تشكل قاعدة المعرفة انطلاقاً من مدى أهميتها في مساعدة الموظفين على تحسين وتطوير الأداء؟ |         |         |
| ٤     | هل هناك أنظمة اتصال لاستقبال وإرسال المعلومات المعرفية؟                                                           |         |         |
| ٥     | هل نسبة الموظفين الذين يستخدمون أنظمة تبادل                                                                       |         |         |

|    |  |                                                                           |  |
|----|--|---------------------------------------------------------------------------|--|
|    |  | المعرفة تتجاوز ال ٥٠٪.                                                    |  |
| ٦  |  | هل يتم تدريب الموظفين على كيفية استخدام أنظمة تشارك المعرفة؟              |  |
| ٧  |  | هل هناك ما يشجع الموظفين ويحفزهم على استخدام أبنية تشارك المعرفة؟         |  |
| ٨  |  | هل يقوم الموظفون بتوثيق أفكارهم ومعارفهم لكي تكون متاحة للآخرين؟          |  |
| ٩  |  | هل هناك متابعة دورية للتأكد من مدى استخدام الموظفين لأنظمة تشارك المعرفة؟ |  |
| ١٠ |  | هل هناك من يقوم وبشكل دوري بفحص وتحديث البيانات التي تشكل قاعدة المعرفة؟  |  |
| ١١ |  | هل يتمكن الموظفون من الوصول إلى قاعدة المعرفة والحصول على كافة المعلومات. |  |
| ١٢ |  | هل تتبع الشركة نظام (الدفع أو السحب) لتوزيع المعلومات والمواد المعرفية؟   |  |

## ثانياً\_ استبيان التحقق من فرضيات الدراسة

### بعد التحية والتقدير

بهدف الوقوف على مدى أهمية الأصول غير الملموسة في الأداء الإجمالي للشركات من جهة، ومدى موضوعية تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة في المحاسبة عن تلك الأصول وترشيد القرارات المتعلقة بها من جهة أخرى، فقد تم اختيارك للتعرف على آرائك وأفكارك حول هذا الأمر، وذلك لتغطية الدراسة الميدانية لأطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان " أثر تحليل الأصول الفكرية في تطوير ورفع كفاءة القرارات الإدارية \_ دراسة تطبيقية على عينة من شركات القطاع الخدمي السوري "

يرجى التكرم بمد الباحث بالبيانات والمعلومات التي تعكس وجهة نظرك، وستعامل البيانات والمعلومات بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

## مع فائق الاحترام والتقدير

المشرف  
أ.د. إسماعيل إسماعيل

الباحث  
سلمان الحكيم

الرجاء وضع إشارة في المكان المناسب والتي تعكس وجهة نظرك.  
١ \_ المعلومات العامة والشخصية

---

### ١) الشركة التي تعمل فيها:

- بنك بيمو السعودي الفرنسي .....
  - مصرف سوريا المركزي .....
  - شركة سيريتل .....
- 

### ٢) المنصب الإداري:

- مدير .....
  - رئيس قسم .....
  - أخرى .....
- 

### ٣) الشهادة الأكاديمية:

- معهد متوسط.....
- بكالوريوس .....
- شهادة عليا .....

#### ٤) التخصص الأكاديمي:

- محاسبة.....
- إدارة أعمال .....
- أخرى .....

#### ٥) العمر:

- بين ٢٥ \_ ٣٥ سنة .....
- أكبر من ٣٥ سنة .....

#### ٦) سنوات الخبرة:

- من ١ \_ ٥ سنوات .....
- أكثر من ٥ سنوات .....

### ٢ \_ المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة

٢\_١ فيما يلي مجموعة من المعلومات المنبثقة عن متطلبات التحقق من مدى أهمية الأصول غير الملموسة في زيادة القدرة التنافسية للشركات.

| الرقم | المتغيرات                                                                 | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| ١     | تلعب الأصول غير الملموسة دوراً حاسماً في الأداء الإجمالي للشركات.         |               |       |       |       |               |
| ٢     | الأصول غير الملموسة هي التي تقود عملية خلق القيمة على المدى الطويل الأجل. |               |       |       |       |               |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                      |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ٣ إن الجوهر الأساسي الجديد في خلق القيمة هو في تطوير واستخدام الأصول غير الملموسة.                                   |
|  |  |  |  |  | ٤ إن مصدر القيمة الاقتصادية المضافة من الاستثمارات في الأصول الملموسة قد انتقل إلى الاستثمار في الأصول غير الملموسة. |
|  |  |  |  |  | ٥ الميزة التنافسية المعتمدة على الأصول غير الملموسة تستمر أكثر بالمقارنة مع تلك المعتمدة على الأصول الملموسة.        |
|  |  |  |  |  | ٦ تعتبر الأصول غير الملموسة العامل الأكثر أهمية في تحديد القدرة التنافسية للشركات.                                   |

٢\_٢ فيما يلي مجموعة من المعلومات المنبثقة عن متطلبات تقييم تقنية الجاهزية الإستراتيجية للأصول غير الملموسة.

| الرقم | المتغيرات                                                                                                 | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| ١     | قياس الأصول غير الملموسة باستخدام وحدات غير نقدية يتلائم أكثر مع طبيعة تلك الأصول.                        |               |       |       |       |               |
| ٢     | يعتبر استخدام إستراتيجية الشركة كوحدة غير نقدية لقياس الأصول غير الملموسة ملائماً جداً لطبيعة تلك الأصول. |               |       |       |       |               |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                     |   |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|  |  |  |  |  | من الضروري تواجد المحاسبين ضمن الفريق المسؤول عن إعداد وصياغة ومتابعة تنفيذ إستراتيجية الشركة.                                      | ٣ |
|  |  |  |  |  | إن الأصول غير الملموسة هي التي تقود إستراتيجية الشركة في خلق القيمة على المدى الطويل الأجل.                                         | ٤ |
|  |  |  |  |  | كلما كانت الأصول غير الملموسة منسجمة أكثر مع إستراتيجية الشركة كلما ساهمت في خلق قيمة أكبر للشركة.                                  | ٥ |
|  |  |  |  |  | كلما كانت الأصول غير الملموسة منسجمة أكثر مع إستراتيجية الشركة كلما ساهمت وبشكل أسرع في توليد النقدية.                              | ٦ |
|  |  |  |  |  | تزداد قيمة العوائد الاقتصادية المتوقعة من الأصول غير الملموسة بزيادة تكاملها مع بعضها البعض.                                        | ٧ |
|  |  |  |  |  | إن تصنيف الأصول غير الملموسة إلى: رأس مال بشري_معلوماتي_تنظيمي يعتبر تصنيفاً شاملاً ودقيقاً يمكن الاعتماد عليه في توصيف تلك الأصول. | ٨ |
|  |  |  |  |  | يجب التركيز وزيادة الاهتمام بالعمليات الداخلية الجوهرية الأكثر أهمية في نجاح إستراتيجية الشركة.                                     | ٩ |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                                                                                         |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | ١٠ | إن توجيه الاستثمارات وبرامج تطوير رأس المال البشري إلى عدد قليل من الموظفين القائمين على الأعمال الإستراتيجية فقط يساهم في تطوير أداء الموظفين بشكل سريع وبكلفة منخفضة. |
|  |  |  |  |  | ١١ | تخصيص الاستثمارات في محفظة تكنولوجيا المعلومات بالاعتماد على إستراتيجية الشركة يؤدي إلى زيادة مساهمة رأس المال المعلوماتي في الأداء الإجمالي للشركة.                    |
|  |  |  |  |  | ١٢ | زيادة الاستثمارات في الأنظمة والتطبيقات التكنولوجية الجديدة يجب أن تترافق مع زيادة في الإنفاق على البحث والتطوير.                                                       |
|  |  |  |  |  | ١٣ | إستراتيجية الشركة هي التي تتحكم وتحدد الثقافة التنظيمية المطلوب توافرها لدى الموظفين وليس العكس.                                                                        |
|  |  |  |  |  | ١٤ | كلما كانت العوامل التي يقوم عليها إطار الثقافة التنظيمية منسجمة مع إستراتيجية الشركة كلما ساهم ذلك في زيادة مساهمة رأس المال التنظيمي في الأداء الإجمالي للشركة.        |
|  |  |  |  |  | ١٥ | إن قدرة القادة على تحريك وتوجيه الشركة باتجاه إستراتيجيتها تعتبر من أهم الكفاءات الواجب توافرها لدى                                                                     |

|  |  |  |  |  |                                                                                                                                               |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | القادة.                                                                                                                                       |    |
|  |  |  |  |  | إن قدرة القادة على خلق وتطوير الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري تعتبر من أهم الكفاءات الواجب توافرها لدى القادة.                        | ١٦ |
|  |  |  |  |  | يعتبر وعي وفهم الموظفين لإستراتيجية الشركة من أهم العوامل في خلق رأس مال تنظيمي ايجابي.                                                       | ١٧ |
|  |  |  |  |  | كلما كانت أهداف الشركة وعلى كافة المستويات منسجمة مع الإستراتيجية كلما أدى ذلك إلى زيادة مساهمة رأس المال التنظيمي في الأداء الإجمالي للشركة. | ١٨ |
|  |  |  |  |  | يجب أن يربط نظام الحوافز والمكافآت بمدى إنجاز إستراتيجية الشركة، ويجب أن يدرك الموظفون جميعاً ذلك الارتباط.                                   | ١٩ |
|  |  |  |  |  | تحسين وتطوير أقية الاتصال والتأكد من التواصل وتشارك المعرفة بين الموظفين من المؤشرات الأكثر أهمية لخلق رأس مال تنظيمي إيجابي.                 | ٢٠ |
|  |  |  |  |  | إن خلق وتنظيم وتطوير وتشارك المعرفة بين الموظفين يعتبر من المؤشرات الأكثر أهمية لخلق رأس مال تنظيمي إيجابي.                                   | ٢١ |
|  |  |  |  |  | إعداد أجندة التغيرات التنظيمية انطلاقاً من إستراتيجية الشركة يساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي.                                                 | ٢٢ |

