

## أثر رأس المال الفكري في رفع أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال

هنادي حسن محمد ذيبان\*\*

[Hdhaiban2000@hotmail.com](mailto:Hdhaiban2000@hotmail.com)

د. عبد الخالق هادي طواف\*

[abdtwaf@hotmail.com](mailto:abdtwaf@hotmail.com)

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده: (البشري - الهيكلي - العلاقات) في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال مقاساً ببطاقة الأداء، وقد تم تقديم جانب نظري عن الأداء المنظمي ممثلاً بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وعن رأس المال الفكري، وكذلك وضع فرضية الدراسة التي تم تحقيقها لاحقاً بالأساليب الإحصائية المناسبة. وقد تمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركة يمن موبايل البالغ عددهم (644 موظفًا)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بعدد (358 موظفًا)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة لتكون أداة لجمع البيانات من الشركة، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى وجود أثر لرأس المال الفكري في رفع الأداء في شركة يمن موبايل، حيث يفسر المتغير المستقل نسبة 79% من تفسير التباين الكلي للأداء، وأن لرأس مال العلاقات الأثر الأكبر في رفع أداء الشركة، يليه رأس المال البشري وآخر رأس المال الهيكلي ولكن بنسب متقاربة ما يدل على ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بجميع أبعاده لرفع مستوى أداء الشركة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الأداء المنظمي، بطاقة الأداء المتوازن، شركة يمن

موبايل للهاتف النقال، رأس المال البشري.

\* أستاذ إدارة الأعمال المشارك- رئيس قسم إدارة الأعمال-كلية التجارة والاقتصاد-جامعة عمران – الجمهورية اليمنية.

\*\* باحثة في شركة يمن موبايل للهاتف النقال – الجمهورية اليمنية.

## Impact of intellectual capital on raising performance level of Yemen Mobile company

Dr. Abdulkhaleq Hadi Mohsen Tawwaf\*

Hanady Hassan Mohammed Dhaiban\*\*

[Hdhaiban2000@hotmail.com](mailto:Hdhaiban2000@hotmail.com)

[abdtwaf@hotmail.com](mailto:abdtwaf@hotmail.com)

### Abstract:

This study aims to determine the impact of intellectual capital with its various dimensions (i.e., human - structural - relationships) in enhancing the performance of Yemen Mobile company with viewpoint of balanced scorecard (BSC). The theoretical part of the study deals with organizational performance including the dimensions of BSC and intellectual capital. Appropriate statistical methods are used to examine the hypothesis of the study. The study community consists of 644 employees at the Yemen Mobile company. A random sample of 358 was selected as the sample of the study, The analytical descriptive approach was used, and a questionnaire was developed as a data collection tool from the company's employees. The study found that intellectual capital plays a vital role in enhancing the performance of Yemen Mobile company. The relationships capital was found to have the greatest impact on raising the performance of the company, followed by human capital and structural capital.

**Keywords:** Intellectual Capital, Organizational performance, Balanced scorecard, Yemen Mobile Company, Human capital.

---

\*Associate Professor of Business Administration, Head of Business Administration Department, Commerce and Economics Faculty, Amran University, Republic of Yemen.

\*\*Researcher at Yemen Mobile Company, Republic of Yemen.

يعد رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة في الأدبيات الإدارية بإجماع الباحثين، وقد اهتمت المنظمات العالمية بهذا المفهوم وسعت إلى محاولة اكتشافه وقياسه، وقد مر رأس المال الفكري بعدد من المراحل ولا يزال طور التجريب والاكتشاف والتبلور، لكن أهميته تكمن إجمالاً في كونه أصلاً معرفياً مهماً له قيمة مؤثرة في قدرة المنظمات على تقييم الأداء فيها<sup>(1)</sup>.

تعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي عملية ضرورية للمنظمات الحكومية وغير الحكومية الهادفة وغير الهادفة للربح، ولا بد أن تكون عملية قياس الأداء عملية مستمرة كي تتمكن المؤسسات من إدخال تحسينات مستمرة على جودة الخدمة، ولكن منهجية وأدوات ومعايير قياس الأداء تثير الكثير من الجدل والخلاف، وتحديداً في المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمات، ولم توفر معايير محددة قابلة للقياس، بل تعتمد على توقعات من تقدم لهم الخدمة، وتلك التوقعات تتصل بالإدراك الفعلي القائم على خبراتهم لتحقيق الخدمة المقدمة لهم، ومن أجل الرفع المستمر في الأداء برز أثر (بطاقة الأداء المتوازن) التي جاءت لتحسم عملية تقويم الأداء، حيث إنها تقوم على أساس تكاملي من المقاييس المالية وغير المالية التي تعكس عمليات المنظمة وتعكس أسبابها ونتائجها، وذلك من خلال أربعة أبعاد، هي: البعد المالي الذي يهتم بأصحاب حقوق الملكية، وبعد العميل الذي يركز على درجة رضا العميل ونظرتهم للمنظمة، وبعد العمليات الداخلية الذي يركز على الأداء التشغيلي للوحدة، وبعد التعلم والنمو الذي يركز على مجالات التعلم والابتكار داخل المنظمة<sup>(2)</sup>.

#### إشكالية البحث:

يمر قطاع الاتصالات اليمنية بمراحل متغيرة كثيرة، هذه المتغيرات تحدث نتيجة للظروف الخارجية التي تؤثر عليه إما بالإيجاب وإما بالسلب، وشركة يمن موبايل للهاتف النقال لم تكن في معزل عن هذه التغيرات، فالمشهد الاقتصادي للبلاد على المستوى المحلي العام أدى إلى توقف العديد من المجالات.

واجهت شركة يمن موبايل وما زالت تواجه العديد من الصعوبات والتحديات الكبيرة الناتجة عن انخفاض قيمة العملة مقابل العملات الأجنبية الصعبة، وارتفاع التكاليف التشغيلية جراء الكثير من العوائق الناتجة عن العدوان والحصار وحظر دخول وتجهيزات الاتصالات، بالإضافة إلى تصاعد حدة المنافسة والتسارع التكنولوجي.

فقد دشنت شركة يمن موبايل للهاتف النقال في شهر فبراير خطتها الإستراتيجية 2019-2023 التي تضمن تطوير وتوسعة أنظمة وتجهيزات الشبكة ورفع جودة الخدمات المقدمة وزيادة الحصة التسويقية للشركة، وحسبما أفاد التقرير السنوي للشركة 2019 فإن الشركة تسعى -بالإضافة إلى ما سبق- إلى رفع مستوى الإيرادات وتحديث وتطوير الهيكل التنظيمي والإداري للشركة وتعزيز مركزها المالي.

وبناء على التقارير السنوية الصادرة من الشركة (الجمهورية اليمنية، 2006، 2012، 2013، 2016، 2019)<sup>(3)</sup>. وثقافة يمن موبايل في بناء رأس مال فكري حقيقي فإن هذه الدراسة تتناول الإسهامات التي يقوم بها رأس المال الفكري بأبعاده: (البشري-الهيكلية-العلاقات) في رفع أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها: (البعد المالي-بعد العمليات الداخلية-بعد العملاء-بعد التعلم والنمو)، وذلك من أجل تقييم الوضع الحالي والسعي لرفع الأداء من خلال معرفة نقاط القوة في الشركة وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على إصلاحها للوصول بالشركة إلى الأداء الأفضل.

وبناء على ما سبق فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر رأس المال الفكري في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى الآتي:

1. التعرف على أثر أبعاد رأس المال الفكري: (البشري - الهيكلية - العلاقات) في رفع أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

2. دراسة مستوى أهمية كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري في رفع أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال من وجهة العاملين فيها.

#### أهمية البحث:

تنبع أهمية هذه البحث من جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي على النحو الآتي:

1. تسليط الضوء على مفهوم رأس المال الفكري وأهمية التركيز عليه في رفع أداء المنظمات.
2. وضع الخطط والبرامج لتطوير رأس المال الفكري وتوضيح أهمية الاستثمار في هذه الأصول وما له من أثر كبير في تعزيز مكانة أي شركة وحصولها على ميزة تنافسية.
3. إعطاء فرصة حقيقية للشركة للتعرف على رأس مالها الفكري وتعزيز نقاط القوة فيه وإصلاح نقاط الضعف.
4. ندرة البحوث على المستوى المحلي والعربي في الأثر الذي يؤديه رأس المال الفكري في رفع الأداء وقياسه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

#### فرضية البحث:

من خلال الاطلاع على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها تم صياغة الفرضية على النحو الآتي:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري: (البشري-الهيكلية-العلاقات) في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال".

ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل".
2. الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل".

3. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات في رفع

مستوى أداء شركة يمن موبايل".

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف وتقييم أثر رأس المال الفكري في رفع مستوى الأداء في شركة يمن موبايل، من خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تضمنتها<sup>(4)</sup>.

الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات مُرتبةً ترتيباً زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

- دراسة (جرادات والوزير: 2020): بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، وهدفت إلى التعرف على الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال معرفة دور مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، رأس المال النفسي) في تحقيق الإبداع لدى العاملين، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأكاديميين العاملين في جامعات الضفة، وتم أخذ عينة كافية منها. وتوصلت الدراسة إلى أن لرأس المال الفكري أهمية كبيرة في هذه الجامعات وخصوصاً رأس المال النفسي الذي اتضح أنه يؤدي الدور الأكبر في تكوين رأس المال الفكري.

- دراسة (شيبان: 2018): بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الريادة للبنوك اليمنية "دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والإسلامية".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مستوى توافر مكونات رأس المال الفكري ومستوى تحقق الريادة في البنوك اليمنية والتعرف على دور رأس المال الفكري (البشري- الهيكلي -العلاقات) في

تحقيق الريادة للبنوك اليمينية وكذلك تحديد أكثر أبعاد رأس المال الفكري إسهاما في تحقيق الريادة بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وتوصلت إلى توفر مستوى مكونات رأس المال الفكري في البنوك اليمينية على الترتيب (بشري-هيكلية-علاقات)، وأظهرت النتائج مستوى تحقق الريادة في البنوك اليمينية أيضا.

وأوصت الدراسة متخذ القرار في البنوك اليمينية بزيادة تركيزه على رفع مستوى الاهتمام برأس المال الفكري ومكوناته في البنوك اليمينية إلى المستوى الذي يعكس أهميته.

- دراسة (صغير: 2016): بعنوان مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء الإستراتيجي: دراسة ميدانية على شركة يمن موبايل للهاتف النقال.

هدفت الدراسة إلى دراسة مشكلة استخدام الشركة للأساليب والأنظمة والإجراءات الحكومية التقليدية، وعدم استخدامها للأنظمة والأساليب والمقاييس الإدارية الحديثة.

توصلت الدراسة إلى: أن إدارة شركة يمن موبايل تسعى إلى تطوير الأداء الإستراتيجي في جميع الجوانب المالية وغير المالية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن هناك إمكانية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء الإستراتيجي في شركة يمن موبايل. ومن أهم التوصيات:

الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي من خلال رسم الاتجاه المستقبلي للشركة، وتحديد أهدافها الإستراتيجية على المدى البعيد بشكل واضح ودقيق.

ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة: (البعد المالي-بعد الزبائن-بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو- البعد الاجتماعي) بوصفها أداة حديثة لتطوير الأداء الإستراتيجي.

- دراسة (Zivar: 2014): بعنوان تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة طهران.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال الفكري على الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة طهران من أجل تقييم رأس المال الفكري. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكانت أهم النتائج: أن رأس المال الفكري يؤثر تأثيراً إيجابياً وكبيراً على ربحية الأسهم وكفاءة الأصول وأن كفاءة رأس المال البشري والهيكلية لديها تأثير كبير على ربحية الأسهم.

- دراسة (شعبان: 2011): بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - دراسة حالة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة: (البشري-الهيكلية-العلاقات) دراسة تحليلية من خلال المسح الشامل لـ 120 موظفاً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر رأس المال الفكري: (البشري - الهيكلية - العلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، حيث يسهم توافر هذه الأبعاد في امتلاك الشركة لمورد استراتيجي مهم يؤدي دوراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية بمجالاتها الأربعة: (الجودة - الإبداع - الكفاءة - الاستجابة).

وقد أوصت الدراسة: بضرورة تعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، وضرورة الحفاظ على رأس المال الفكري وتطويره بشكل مستمر والتأكيد على أهمية دوره في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

1- الأداء المنظمي: تعد عملية رفع الأداء عملية متكاملة تتكون من أنشطة وعمليات شاملة مخططة بناء على مجموعة من الإستراتيجيات والخطط والبرامج الواضحة والمحددة، ومن هنا أطلق على عملية رفع الأداء "تكنولوجيا الأداء الإنساني"، وتعرف بأنها: عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء<sup>(5)</sup>.

2- 1-1 مفهوم الأداء المنظمي: يرى طواف<sup>(6)</sup> أن الأداء المنظمي يشير بشكل واضح إلى جميع الجوانب التي تدور داخل المنظمة رغم أنه اقتنع بقياس الأداء المنظمي من خلال الكفاءة والفاعلية ورضا العملاء.



في حين أشار (كشواي)<sup>(7)</sup> إلى بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء، وهي: الكفاءة والفاعلية فحسب، ولكن بطاقة الأداء المتوازن قدمت جوانب متنوعة لقياس الأداء.

2-1 بطاقة الأداء المتوازن: ظهر منذ ما يقارب ربع قرن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الذي حظي باهتمام الباحثين ورجال الأعمال على حد واسع، وهذا المفهوم انتقل من كونه أداة قياس ورفع مستوى أداء إلى نظام متكامل للإدارة، فهو يساعد على صياغة إستراتيجيات المنظمة وترجمتها إلى أهداف إستراتيجية بما يحقق الأهداف المنشودة من خلال المتابعة والتقييم المستمرين.

حيث عرفها الباحثان اللذان ارتبط اسمهما بالبطاقة

(Norton&Kaplan، 1996، 75، Norton&Kaplan، 2004:322)<sup>(8)</sup> بأنها نظام شامل لقياس

الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظم الأعمال إلى أهداف وقيم مستهدفة ومقاييس إستراتيجية وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة، من خلال أربعة أبعاد أساسية: (البعد المالي - بعد العمليات الداخلية - بعد العملاء - بعد التعلم والنمو) وتركز على ربط الأهداف قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل.

ويرى (المغربي)<sup>(9)</sup> أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في الآتي:

- 1- توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى أهداف، ويتم تحديد القطاعات المستهدفة من السوق والعملاء.
- 2- توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: حيث يتم إبلاغ جميع العاملين في المنظمة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لضمان نجاح الإستراتيجية؛ ما يسهل على العاملين فهم المطلوب منهم؛ ما يؤدي إلى توافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي.
- 3- التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: فأفضل تأثير لبطاقة الأداء المتوازن هو ذلك الذي يتم توظيفه لإحداث التغيير المنظمي، لذا يتم إسقاط الأهداف في جميع الأبعاد الأربعة للأداء.

### 3-1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- البعد المالي: يختص البعد المالي بتحقيق ربحية المساهمين وزيادة قيمة استثماراتهم، ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال إستراتيجيتين هما<sup>(10)</sup>:

أ- إستراتيجية نمو الإيرادات: حيث يمكن تحقيق النمو في الإيرادات من خلال بناء علاقات مميزة تحقق إيرادات إضافية من الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق، والعملاء الجدد، وأيضا من خلال زيادة الخدمات المقدمة للعملاء الحاليين عن طريق تعميق العلاقة معهم ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لتحقيق رغباتهم، وإيجاد مزيج من الخدمات والمنتجات الملائمة لتقديمها لهم.

ب- إستراتيجية نمو الإنتاجية: حيث يمكن تحقيق نمو إنتاجية المنظمة من خلال رفع مستوى هيكل التكلفة بتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة، وكفاءة استخدام الأصول، وذلك من خلال تخفيض رأس المال العامل والثابت بهدف الوصول إلى مستوى تشغيلي مطلوب.

ويمكن قياس البعد المالي من خلال المقاييس الآتية<sup>(11)</sup>:

- مقياس الربحية: ويمكن قياسه من خلال الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة.
- نسبة النمو في الإيرادات: ويهتم هذا المقياس بالمبيعات فهو دليل على كفاءة وفاعلية المنظمة لسنوات متعددة.
- التدفقات النقدية: من خلال هذا المقياس يتم الحكم على قدرة المنظمة في توليد تدفقات نقدية مستقبلية وتوزيع الأرباح والوفاء بالالتزامات واستثمار الفائض من النقدية الزائدة عن الحد الأدنى الواجب الاحتفاظ به.

2- بعد العملاء: يقع على عاتق أي منظمة تسعى إلى وضع متطلبات وحاجات ورغبات عملائها في صميم إستراتيجيتها، أن تقوم بتحليل شرائح عملائها بناء على نوعيتهم، ونوع العمليات

المستخدمة لتوفير المنتجات أو الخدمات لهم، فالمنظمات تسعى جاهدة للتركيز على العملاء وتحقيق رضاهم والاستجابة لشكواهم ورفع مستوى الخدمة وأسلوب البيع وزيادة المعرفة بالمنتجات التي تقدمها وخدمات ما بعد البيع، ولما لهذا الأمر من أهمية كبرى تنعكس على الأداء المالي للمنظمة فإنه ومن خلال هذا البعد (بعد العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن، فإن هذا البعد يركز على جميع الأنشطة التي تهتم بتلبية احتياجات ورغبات العملاء بسرعة، وتلبية توقعاتهم وما يفوقها، ومن هذه الاهتمامات على سبيل المثال لا الحصر: الوقت - الجودة - الأداء والخدمة - التكلفة.

وفيما يأتي المقاييس المستخدمة في بعد العملاء<sup>(12)</sup>:

رضا العملاء: وهو المؤشر الحاسم لرضا العملاء، حيث تعتبره المنظمة التغذية العكسية لمعرفة كيف تسير الأمور مع العملاء، ويستخدم مدخل القيمة لدى العميل؛ ما يحقق علاقات مميزة ومستمرة مع العملاء، وخاصة عملاء المنظمة المميزين، ومن خلال ذلك تسعى المنظمة إلى تقديم خليط مميز من الخدمات والأسعار والعلاقات للعملاء بشكل أفضل من المنافسين، وذلك من خلال تقديم الخدمة والمنتج بأقل تكلفة وجودة عالية وزمن قياسي.

أ- الاحتفاظ بالعملاء: ويمكن قياس محافظة المنظمة على عملائها من خلال تحقيق علاقات جيدة ومستمرة معهم.

ب- جذب عملاء جدد: وهذا المقياس يعتمد على توسيع قاعدة المنظمة التي تسعى لاستقطاب عملاء جدد.

ج- الحصة السوقية: وتختلف الحصة السوقية للمنظمة من بلد إلى آخر بالإضافة إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به، وتقاس الحصة السوقية بعدد العملاء وحجم المبيعات السوقية.

د- ربحية العملاء: ويعد مقياس ربحية العملاء من المقاييس المهمة لأنه يكشف للمنظمة العملاء غير المرشحين فيها، وهذا عادة ما يحدث بالنسبة للعملاء الجدد نتيجة زيادة تكلفة جذب هؤلاء العملاء على العائد المتوقع منهم.

وبناء عليه فإن بعد العملاء يعد البعد الأكثر أهمية في المنظمة، فمن خلال معرفة رغبات ومتطلبات العملاء والمستهلكين تقوم المنظمة بإعداد إستراتيجيتها التي تسعى من خلالها إلى استهداف أكبر عدد من العملاء، مما يضمن بقاءها واستمرارية نشاطها في السوق، وأن بعد العملاء في بطاقة الأداء المتوازن يحقق ذلك كله من خلال تقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية بأقل تكلفة تشغيلية من خلال المقاييس المتعلقة بالعملاء وكيفية الحصول عليهم والمحافظة عليهم أيضاً.

3- بعد العمليات الداخلية: يهتم هذا البعد بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة من خلال تحديد الوسائل التي من خلالها تحقق مقترح القيمة المتميزة للعملاء وأهداف حملة الأسهم والمالكين، ويكون ذلك عبر استحداث خدمات/ منتجات جديدة يتم تطويرها وفقاً لرغبات ومتطلبات وتوقعات العملاء، فضلاً عن تركيز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تشمل: البعد المالي -زيادة ثروة المساهمين - والقيمة المتميزة للعميل، بالإضافة إلى تركيزه على تحديد الآليات التي تحسن الأداء العام وتعالج الانحرافات وتطوير العمليات الداخلية، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف العام وهو إرضاء العملاء والمساهمين.

ويتعامل بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن مع العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمنظمة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشكلات أثناء الإنتاج أو تقديم الخدمات ومحاولة التغلب عليها، وذلك من خلال رفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج والتحسين في هذه المرحلة ويساعد هذا النشاط على تحقيق الآتي:

- وضع أفضل لشريحة السوق التي تخص المنظمة.
  - تحقيق العوائد المالية المناسبة لتطلعات المساهمين.
- ويتضمن بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المقاييس تتمثل في الآتي<sup>(13)</sup>:

- مقاييس الابتكار: يعد الابتكار في كثير من الصناعات أهم من جودة العمل؛ لأنها تسعى إلى توفير قيمة مضافة للعميل.
- مقاييس ونسبة التسليم في الوقت المحدد.

4- بعد التعلم والنمو: يعد بعد التعلم والنمو من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يهتم بالتركيز على ما تفعله المنظمة للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وتلبية حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل، ويتكون بعد التعلم والنمو من جملة عناصر متمثلة في ثقافة وتدريب الأفراد العاملين في المنظمة، والاحتفاظ بالعاملين في المنظمة، والإجراءات الداخلية، وقدرة نظم المعلومات.

ويحدد بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن كيفية إدارة المنظمة للأصول غير الملموسة (البشرية، المعلوماتية التنظيمية) المكونة لبعدها التعلم والنمو، وهي على النحو الآتي:

1- الاستثمار في تنمية مهارات الموظفين: من خلال السعي للحصول على موظفين ذوي مهارات عالية وذوي كفاءة عالية في تنفيذ الإستراتيجية.

2- تهيئة مناخ المنظمة: ويشمل ثقافة المنظمة من حيث الوعي والفهم الكافي لرؤية المنظمة المشتركة وكذلك القيم الثقافية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وربط أهداف المنظمة حيث تكون أهداف وحوافز الموظفين مرتبطة بإستراتيجية المنظمة على جميع المستويات.

ولقياس بعد التعلم والنمو للعاملين ضمن بطاقة الأداء المتوازن فقد تم تحديد ثلاثة مقاييس

أساسية، هي<sup>(14)</sup>:

1- رضا العاملين. 2- الاحتفاظ بالعاملين. 3- إنتاجية العاملين.

وبناء عليه يمكن القول: إن بعد التعلم والنمو يعد القاعدة الأساسية لبناء إستراتيجية المنظمة، والطريقة المهمة لكسبها ميزة تنافسية في السوق من خلال إدارة الأصول غير الملموسة (القدرات - ومهارات العاملين - والتكنولوجيا - والترابط المنظمي) التي تسهم في رفع الأداء للمقاييس المختارة في الأبعاد الثلاثة السابقة (البعد المالي - بعد العملاء - بعد العميات الداخلية).

ومن خلال استعراض أبعاد بطاقة الأداء المتوازن يتضح أن الاهتمام ببعد التعلم والنمو سيقود المنظمة الربحية إلى رفع عملياتها الداخلية؛ الأمر الذي سيجعل العملاء راضين عن أدائها ومن ثم تتدفق الأرباح إلى المنظمة، وهذا هو جوهر الفائدة في بطاقة الأداء المتوازن.

## 2- رأس المال الفكري ومكوناته

1-2 رأس المال الفكري: كان الاعتقاد السائد في المنظمات أن ثروتها هي عبارة عن أصول مادية ملموسة، ولم يكن يُولى تأثير رأس المال الفكري على تكوين تلك الثروات أي اهتمام، ولكن بعد ظهور اقتصاد المعرفة والتكنولوجيا التي تعتمد على الخبراء والمتخصصين والمبدعين أصبح رأس المال الفكري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المنظمات.

وقد عرف (Steward)<sup>(15)</sup> رأس المال الفكري بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، أي أن المعرفة لا تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها وتوظيفها بحيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة. وعرفه مرعي وحسن<sup>(16)</sup> بتلك الطاقات الكامنة في الأفراد التي يسهم توظيفها بالشكل المناسب في إضافة قيمة لا يستهان بها تشكل ميزة تنافسية كبيرة للمنظمات في ظل ما تواجهه من تحديات.

2-2 مكونات رأس المال الفكري: وهذه المكونات الثلاثة لا يعمل أي منها بمعزل عن الآخر بل تعمل في علاقة تبادلية مع بقية المكونات:

1- رأس المال البشري: ويعد البعد الأكثر أهمية من أبعاد رأس المال الفكري؛ كونه محرك الإبداع والابتكار، وعرفه أبو الجدائل<sup>(17)</sup> بأنه المعارف والمهارات والقدرات الجماعية للعاملين التي لها قيمة اقتصادية للمنظمة. ويرى (الزبون)<sup>(18)</sup> أن رأس المال البشري هو مجموعة الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وخبرات وقدرات نادرة وذات قيمة عالية، ولديها الإمكانية والقابلية لتحقيق زيادة في ثرواتها المادية والاقتصادية.

يعد رأس المال البشري مهما للأسباب الآتية<sup>(19)</sup>:

- أنه ضروري لنجاح المنظمة على المدى الطويل ويعد سبباً في إخفاقها عندما لا تحسن التعامل معه بشكل إيجابي.
  - أنه عامل مهم في تهيئة بيئة العمل التي تحث على تحقيق الأداء العالي للمنظمة.
  - يمثل قيمة حيوية مهمة للمنظمة، التي يعتمد نجاحها في قدرتها على فهم كيفية ربط أدائها بثروتها.
  - يعد من القدرات التنافسية للمنظمات الناجحة التي تمتلك أفضل إستراتيجيات طرق الاستقطاب والتوظيف والإدارة، وكذا إستراتيجيات بقاء الموارد البشرية ذات القدرات والمواهب العالية والأداء المتميز.
- وتوجد العديد من المؤشرات لرأس المال البشري وهي على النحو الآتي<sup>(20)</sup>:

1- الابتكار. 2- المقدرة الفنية. 3- المقدرة الاجتماعية.

2- رأس المال الهيكلي: يعد المكون الرئيس الثاني لرأس المال الفكري بعد رأس المال البشري، ويعبر هذا النوع عن الجدارة الجوهرية للمنظمة ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، كما يعد القوى المتماسكة التي تمكن المنظمة من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام، ونشر وتوظيف ونقل المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، واستنفاذه والاستفادة من أقصى طاقاته، ويمكن إعادة هيكلته وهندسته وتسخير عناصر التكنولوجيا والابتكارات لخدمته<sup>(21)</sup>.

وقد عرفه كل من (Daud & Yusoff)<sup>(22)</sup> بالبنية التحتية الداعمة التي تمكن رأس المال البشري من العمل، وتتضمن المعدات والبرمجيات وقواعد البيانات وهيكل المنظمة والعملية اليدوية والإستراتيجيات والروتين، وأي شيء ذا قيمة للمنظمة، كما رأى (شعبان)<sup>(23)</sup> أنه يمثل القدرات التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها من خلال العمليات الإدارية وأنظمة المعلومات وشبكة الاتصالات وهيكل المنظمات وأي أصول غير ملموسة

تمتلكها المنظمة ولا تظهر في ميزانيتها العمومية. في حين عرفه (الهمشري)<sup>(24)</sup> بأنه رأس المال الذي تمتلكه المنظمة ويبقى فيها حتى بعد أن يتركها أعضاؤها، بشكل مؤقت أو بشكل نهائي.

توجد العديد من المؤشرات لرأس المال الهيكلي تتمثل في الآتي: (أبو الجدائل)<sup>(25)</sup>:

(1) الثقافة العامة. 2- هيكل المنظمة. 3- تعليم المنظمة. 4- العمليات. 5- نظام المعلومات.

3- رأس مال العلاقات: يعد المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق عليه رأس المال الخارجي، وعليه فإن رأس مال العلاقات يكون خارج المنظمة على خلاف البعدين السابقين: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، وهما اللذان تسيطر عليهما المنظمة بشكل مباشر (الهمشري)<sup>(26)</sup>. وعرفه (نجم)<sup>(27)</sup> بأنه القيمة المشتقة من العملاء الراضين ذوي الولاء، والموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها، في حين عرفه (عبدالفتاح)<sup>(28)</sup> بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، مثل: العلاقات مع العملاء، والموردين والشركاء في البحوث والتطوير وعلاقة المنظمة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل المساهمين والدائنين... إلخ. وتتمثل مؤشرات رأس مال العلاقات في رضا العملاء، ومعلومات عنهم، والاتفاقيات المختلفة.

3- تحليل أثر رأس المال الفكري في رفع أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال: وفي هذا

الجزء تم استعراض مجتمع الدراسة وعينتها وتحليل بيانات الدراسة على النحو الآتي:

3-1 مجتمع البحث: تعد شركة يمن موبايل شركة يمنية وطنية أنشئت في بيئة القطاع العام للدولة في عام 2004، وتختص بخدمات الهاتف النقال، وذلك عندما أجازت وزارة الاتصالات اليمنية لشركة هواوي الصينية بافتتاح نظام الجيل الثالث بنظام CDMA 2000/1X في اليمن، وتحولت إلى شركة مساهمة عام 2007.

كما تعتبر الشركة أول شركة اتصالات مساهمة، حيث إن أقل من 50% من أسهمها ملك للمواطنين وجهات حكومية، وتمتلك المؤسسة العامة للاتصالات وتقنية المعلومات النسبة الأكبر من رأس مالها، وتدار الشركة بكوادر حكومية.



وتعد الشركة إحدى أهم أربع شركات اتصالات نقال في اليمن، وتنفرد عن منافسيها بنوعية نظام الاتصال (CDMA) الذي يختلف عن نظام الاتصال (GSM) الذي تعمل به الثلاث الشركات المنافسة لها (MTN، SABAFON، Y)<sup>(29)</sup>.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الهاتف النقال يمن موبايل - أمانة العاصمة بكافة مسمياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (530 موظفًا) بالإضافة إلى موظفي الكول سنتر البالغ عددهم (114 موظفًا) التابعين لإحدى الشركات المزودة.

2-3 عينة البحث: تم تحديد عينة الدراسة بعينة طبقية عشوائية بحسب جداول مروجان بعدد (308)، ولكن تم أخذ عدد أكبر من العينة المطلوبة وبلغت (358) من مجتمع الدراسة، للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع بنسبة ثقة عالية تبلغ 99%، بحسب طبقات مجتمع الدراسة، مع استبعاد أصحاب المناصب الاستشارية الذين لم يتواجدوا أثناء توزيع الاستبانة.

### 3-3 تحليل النتائج

للتحقق من الفرضية الرئيسة للبحث، التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال الفكري (البشري - الهيكلي - العلاقات) في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال". وتم استخدام أسلوب الانحدار linear Regression Analysis لتحقيق هذه الفرضية.

#### جدول رقم (1) أثر رأس المال الفكري في رفع أداء شركة يمن موبايل

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	اختبار T	قيمة B	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	اختبار F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.00	34.34	.93	رأس المال الفكري	0.00	1179.35	0.79	0.88	رفع مستوى الأداء

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيمة (F) المحسوبة (1179.35) وبمستوى دلالة إحصائية بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، ما يؤكد معنوية الانحدار، ووضح الجدول أن معامل الارتباط بلغ (0.88)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تدل قيمة  $R^2$  (0.79) على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (رفع مستوى الأداء)، ويتبين أن المتغير المستقل يُفسر (79%) من التباين في المتغير التابع، كما أظهرت النتائج أن قيمة (B) بلغت (0.93) ويعني ذلك أنه في حال تم زيادة رأس المال الفكري وحدة واحدة سيزيد أداء شركة يمن موبايل بنسبة (0.93)، وأن قيمة T تساوي (34.34) وبمستوى دلالة (0.00). وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية العدمية، وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر لرأس المال الفكري في رفع مستوى أداء الشركة.

ويتفرع من هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل"، وتم استخدام أسلوب الانحدار linear Regression Analysis لتحقيق هذه الفرضية، والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم (2) أثر رأس المال البشري في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA					
مستوى الدلالة	T	قيمة B	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.00	20.55	.75	رأس المال البشري	0.00	422.19	0.54	0.74	رفع مستوى الأداء

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة (F) المحسوبة (422.19) وبمستوى دلالة بلغ (0.00) وهو أقل من (0.05)، ما يؤكد معنوية الانحدار، كما بلغ معامل الارتباط (0.74) ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تدل قيمة  $R^2$  (0.54) على أن هناك أثرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال البشري) في المتغير التابع (مستوى الأداء)، وتبين من الجدول أيضًا أن المتغير المستقل يُفسر (54%) من التباين في المتغير التابع، كما أظهرت النتائج أن قيمة (B) بلغت (0.75) وأن قيمة (T) (20.55) وبمستوى دلالة (0.000)، وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في رفع مستوى أداء الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلية في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل"، وتم استخدام أسلوب الانحدار linear Regression Analysis لتحقيق هذه الفرضية.

### جدول رقم (3) أثر رأس المال الهيكلية في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل

معاملات الانحدار			تحليل التباين AVOVA		ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة B	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.00	23.13	0.73	رأس المال الهيكلية	0.00	534.89	0.60	0.78	رفع مستوى الأداء

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة (F) المحسوبة (534.89)، وبمستوى دلالة بلغ (0.000) وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (0.6)، ما يؤكد معنوية الانحدار، وبلغ معامل الارتباط (0.78)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية موجب بين المتغير المستقل والمتغير

التابع، كما تدل قيمة  $R^2$  (0.60) على أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس المال الهيكلي) في المتغير التابع (مستوى الأداء)، وتبين من الجدول أيضاً أن المتغير المستقل يُفسر (60%) من التباين في المتغير التابع، وأظهرت النتائج أن قيمة (B) بلغت (0.73) وأن قيمة (T) (23.13) وبمستوى دلالة (0.000)، وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في رفع مستوى أداء الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال العلاقات في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل"، وتم استخدام أسلوب الانحدار linear Regression Analysis لتحقيق هذه الفرضية.

جدول رقم (4) أثر رأس مال العلاقات في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA		ملخص النماذج			
مستوى الدلالة	T	قيمة B	المتغير المستقل	مستوى الدلالة	اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.00	29.32	.78	رأس مال العلاقات	0.00	859.76	0.71	0.84	رفع مستوى الأداء

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة (F) المحسوبة (859.76) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، وأن معامل الارتباط (0.84)، ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تدل قيمة  $R^2$  (0.71) على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (رأس مال العلاقات) على المتغير التابع (مستوى الأداء)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (0.71)؛ ما يؤكد معنوية الانحدار، وتبين من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل يُفسر (71%) من التباين في المتغير التابع، وأظهرت النتائج أن قيمة (B) بلغت (0.78) وأن قيمة T (29.32)

وبمستوى دلالة (0.000)، وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية في رفع مستوى أداء الشركة.

وبتتبع قيمة B التي نتجت عن استخدام اختبار Regression Analysis توضح لنا مستوى أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في التأثير في المتغير التابع.

#### جدول رقم (5) معالم مجالات رأس المال الفكري واختبار T-test

مستوى الدلالة	T	قيمة B	مجالات المتغير المستقل
0.00	20.55	0.75	رأس المال البشري
0.00	23.13	0.73	رأس المال الهيكلي
0.00	29.32	0.78	رأس مال العلاقات
0.00	34.34	0.93	رأس المال الفكري

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حيث بينت معاملات الانحدار أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمجالات (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي-رأس مال العلاقات)، وأظهرت النتائج أن قيمة B بلغت (0.78-0.73-0.75) على التوالي، وأن قيمة T (29.32-23.13-20.55) على التوالي، وبمستوى دلالة (0.00،0.00،0.00)، ما يشير إلى أن رأس مال العلاقات له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء شركة يمن موبايل للهاتف النقال بما يزيد عن بقية مجالات رأس المال الفكري، وهذا يدل على أن رأس مال الشركات الخدمية هي العلاقات التي تبنيها مع الآخرين والاهتمام بالزبائن بشكل أكبر.

#### الاستنتاجات:

1- اتضح من البحث وجود أثر كبير لرأس المال الفكري في رفع مستوى الأداء في شركة يمن موبايل، وهذا يدل على أهمية رأس المال الفكري في رفع مستوى أداء الشركة، ويعكس رأي الموظفين بضرورة اهتمام الشركة بمواردها البشرية وعملياتها الداخلية وعلاقتها بالعملاء.

2- أظهر البحث أن الموظفين يرون أن لرأس المال البشري أثراً كبيراً في رفع مستوى الأداء في شركة يمن موبايل، ولكن إجابات الموظفين عكست عدم رضاهم عن الأجور والمنافع التي يحصلون عليها من الشركة.

3- تبين من النتائج أن الموظفين يرون أن لرأس المال الهيكلية أثراً كبيراً في رفع مستوى الأداء في شركة يمن موبايل، حيث يعتقدون أن الشركة يجب أن تهتم بترتيب أوضاعها الداخلية، والاهتمام بالعمليات الإدارية والفنية فيها؛ لرفع مستوى أدائها.

4- أبرزت نتائج البحث أن لرأس مال العلاقات أثراً كبيراً في رفع مستوى الأداء في شركة يمن موبايل، وهذا يدل على أهمية رأس مال العلاقات في رفع مستوى الأداء، حيث إن الاهتمام بعلاقة الشركة مع أصحاب المصلحة من مشتركين ومساهمين قد يزيد من إمكانية رفع مستوى أداء الشركة.

#### التوصيات:

من خلال الاستنتاجات السابقة تم التوصل إلى عدد من التوصيات، أهمها:

1- التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيس وإستراتيجي من الموارد التي تمتلكها الشركة، ويجب الحفاظ عليه واستثماره؛ بغرض التطوير المستمر في شركة يمن موبايل للهاتف النقال من خلال الاهتمام بأبعاده: (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية - رأس مال العلاقات).

2- الاهتمام برأس المال البشري في شركة يمن موبايل من خلال مراجعة سياسة التوظيف واستقطاب كوادرات مهارات متنوعة، والعمل على ممارسة أساليب العمل الجماعي، وتكريس روح الفريق الواحد، وتبادل الخبرات بين الموظفين، واستثمار طاقاتهم، والعمل على تدريبهم وتحفيزهم؛ ما يؤدي إلى شعور الموظفين بالولاء المطلق للشركة.

3- الاهتمام برأس المال الهيكلية في الشركة من خلال إعادة النظر في هيكلها، الذي يحدد الصلاحيات والمسؤوليات لكل مستوى إداري، وتوفير قواعد بيانات متكاملة للأقسام من

أجل تدفق المعرفة لجميع المستويات الإدارية، وأيضًا السعي دائمًا إلى ترسيخ العلامة التجارية الخاصة بالشركة في أذهان العملاء، من خلال الإعلانات والعروض المناسبة.

4- الاهتمام برأس مال العلاقات في الشركة من خلال القيام بالدراسات الاستطلاعية المستمرة والدراسات السوقية، وذلك لمعرفة احتياجات المشتركين ورغباتهم وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، ومعرفة آرائهم عن أداء الشركة والخدمات التي تقدمها لهم، ومراعاة مستوى قدراتهم الشرائية، بما يخدم رأس مال العلاقات الذي يجب أن تركز عليه الشركة، من أجل رفع مستوى أدائها، ومنحهم مزايا إضافية، وخصوصًا المشتركين القدامى لكسب ولائهم، بالإضافة إلى توطيد العلاقة مع وكلاء الشركة والمحافظة على المشتركين الحاليين، واستخدامهم قاعدةً لاجتذاب مشتركين جدد.

5- الاهتمام بجانب رفع مستوى الأداء في شركة يمن موبايل من خلال الأساليب العلمية الحديثة، ومنها بطاقة الأداء المتوازن، وضرورة عقد الدورات التدريبية، وورش العمل المتخصصة التي توضح كيفية تطبيقها، بوصفها أداة حديثة لرفع مستوى الأداء في الشركة، من خلال أبعادها: (المالي - العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو).

6- الاهتمام بالجانب المالي في شركة يمن موبايل للهاتف النقال من خلال استخدام أحدث الأنظمة المالية، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، والدخول في استثمارات جديدة تساهم في زيادة الإيرادات، بما يخدم رأس مال العلاقات الذي يجب أن تركز عليه الشركة من أجل رفع مستوى أدائها.

7- الاهتمام بجانب العمليات الداخلية في شركة يمن موبايل للهاتف النقال من خلال تحديد العمليات التي تعطي الشركة ميزة تنافسية وتحقيق القيمة، والعمل على تطوير العمليات بشكل مستمر لتقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة، وبأقل تكلفة ممكنة أيضًا، بما يخدم رأس مال العلاقات الذي يجب أن تركز عليه الشركة، من أجل رفع مستوى أدائها.

- 8- الاهتمام بجانب التعلم والنمو في الشركة من خلال تطوير برامجها، وإقامة الدورات التدريبية، والندوات، وورش العمل بصورة مستمرة لتنمية قدرات الموظفين، ودعم مشاريع البحث والتطوير، والأهم من ذلك توفير البيئة المحفزة على الإبداع والابتكار والتطوير، بما يخدم رأس مال العلاقات الذي يجب أن تركز عليه الشركة، من أجل رفع مستوى أدائها.
- 9- يمكن الانطلاق لرفع مستوى أداء شركة يمن موبايل، من خلال أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، بالاهتمام بالتعلم والنمو في الشركة، والتركيز على تطوير الأنظمة وتحديثها، وهذا سيقود نحو رفع مستوى العمليات الداخلية لشركة يمن موبايل؛ الأمر الذي سيجعل العملاء يلمسون فرقا في الأداء؛ ما يزيد من ولائهم للشركة، وهذا سيزيد من ازدهار الشركة وزيادة إيراداتها المالية.

#### الهوامش والإحالات:

- (1) الروسان، العجلوني، أثر رأس المال الفكري: 37-57.
- (2) أبو عجيبة، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن: 29.
- (3) شركة يمن موبايل للهاتف النقال: النظام الأساسي للشركة 2006م، وثيقة تحليل وضع الشركاء 2012م، ودليل الهيكل التنظيمي للشركة 2013م، وإدارة الموارد البشرية (كشوف الموظفين 2015م). وتقرير مجلس الإدارة المالية 2019م.
- (4) بن واضح، منهجية إعداد بحوث الدراسات العليا: 30.
- (5) أم العز، دور تطوير المنتجات في رفع مستوى أداء المؤسسات: 32.
- (6) طواف، نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي: 30-254.
- (7) كشواي، إدارة الموارد البشرية: 96-97.
- (8) Kaplan & Norton, Translating strategy into action: 322, Kaplan & Norton, Strategy maps: 75.
- (9) المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: 1-43.
- (10) أبو عجيبة، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء: 28.



- (11) نفسه، الصفحة نفسها: 28.
- (12) نفسه: 32.
- (13) المطري: استخدام بطاقة الأداء المتوازن: 83.
- (14) أبو عجيلة، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء: 49.
- (15) Steward Intellectual Capital: the new wealth of nations: 63.
- (16) مرعي وحسن، أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية: 4.
- (17) أبو الجدائل، رأس المال البشري: 218.
- (18) الزبون، الأشقر، أسس تربوية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري: 3.
- (19) أبو الجدائل، رأس المال البشري: 242-240.
- (20) Gilaninia, Shahram, & Matak, Asadi, Atefeh, (2012) Examination of relationship between intellectual capital and the small business enterprises performance: 229-233
- (21) الحداد، تسويق الخدمات المصرفية: 132.
- (22) Yusoff & Duad, (2011) How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance: 2610
- (23) شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة: 52.
- (24) الهمشري، إدارة المعرفة: 261.
- (25) أبو الجدائل، رأس المال البشري: 136.
- (26) الهمشري، إدارة المعرفة: 265.
- (27) نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس: 146.
- (28) عبد الفتاح، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري: 27.
- (29) شركة يمن موبايل للهاتف النقال (2021)، الموقع الرسمي للشركة على شبكة الإنترنت، صنعاء، متاح على الرابط: <https://yemenmobile.com.ye/page.php?id=130>

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

- 1) أبو الجدائل، حاتم بن صلاح، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجيزة، ط1، 2012م.

- (2) جرادات، ناصر، الزير، عماد، دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، مجلة جامعة الخليل للبحوث، فلسطين، مج (15)، ع 1، 2020م.
- (3) الحداد، عوض بدير، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2014م.
- (4) الروسان، محمود، العجلوني، محمود، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية - دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، مج 26، ع 2، 2010م.
- (5) الزبون، محمد سليم، الأشقر، أشرف على عبدالفتاح، أسس تربية مقترحة لتنمية رأس المال الفكري لدى المعلمين بناء على متطلبات التنمية المستدامة، مجلة الدراسات التقنية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ع 16، 2016م.
- (6) شركة يمن موبايل للهاتف النقال، إدارة الموارد البشرية، كشوفات الموظفين، الجمهورية اليمنية، 2016م.
- (7) شركة يمن موبايل للهاتف النقال، الموقع الرسمي للشركة على شبكة الإنترنت، صنعاء، 2021م، متاح على الرابط الآتي، بتاريخ: 2020/3/12 م <https://yemenmobile.com.ye/page.php?id=130>
- (8) شركة يمن موبايل للهاتف النقال، النظام الأساسي للشركة، الجمهورية اليمنية، 2006م.
- (9) شركة يمن موبايل للهاتف النقال، التقرير المالي لمجلس الإدارة الجمهورية اليمنية، 2019م.
- (10) شركة يمن موبايل للهاتف النقال، دليل الهيكل المنظمي للشركة، الجمهورية اليمنية، 2013م.
- (11) شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وثيقة تحليل وضع الشركة، صنعاء - الجمهورية اليمنية، 2012م.
- (12) شعبان، مصطفى رجب، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال: دراسة حالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011م.
- (13) شيبان، خالد، دور رأس المال الفكري في تحقيق الريادة للبنوك اليمنية - دراسة مقارنة بين البنوك التجارية والبنوك الإسلامية، رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن، 2018م.
- (14) صغير، حمادي راشد، مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء الإستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن، 2016م.
- (15) طواف. عبدالخالق هادي محسن، نموذج مقترح لتحسين الأداء التنظيمي في جامعة صنعاء: دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2009م.
- (16) عبدالفتاح، حازم محمد، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008م.

- (17) أبو عجيلة، رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك التجارية الليبية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012م.
- (18) أم العز، حمودي، دور تطوير المنتجات في رفع مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2012م.
- (19) كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2008م.
- (20) مرعي. كاننكان فواز عبد الحميد، حسن. حنان أسامة، أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، غزة، فلسطين، ع 6، مج 1، أغسطس 2017.
- (21) المطري، خالد صالح، استخدام بطاقة الأداء المتوازن بهدف تدعيم إستراتيجيات الشركات اليمنية لصناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010م.
- (22) المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، قياس الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، رؤية مقترحة للمنظمات العربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والعشرين، (إعادة هيكلة الاقتصاديات العربية في ظل التحديات المعاصرة)، مصر، 2006م.
- (23) نجم، نجم عبود، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
- (24) الهمشري. عمر أحمد، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفا للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013م.
- (25) بن واضح، الهاشمي، منهجية إعداد بحوث الدراسات العليا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016م.

#### ثانيًا: المصادر والمراجع باللغة الإنجليزية

- 26) Gilaninia, Shahram, &Matak, Asadi, Atefeh, (2012) Examination of relationship between intellectual capital and the small business enterprises performance, Journal of Basic and Applied Science, 2 (3).

- 27) Kaplan, Robert s. and Norton, David. p (1996). Translating strategy into action: "The balanced scorecard "Harvard business school press, Boston.
- 28) Kaplan, Robert s. and Norton, David. p (2004): Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard business school press, vol 26. No part 4, Boston.
- 29) Steward. T.A., (1997) Intellectual Capital: the new wealth of nations, Doubleday Dell Publishing Group, Inc, New York.
- 30) Yusoff. Fadzilah Wan & Duad. Salina, (2011) How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance, African Journal of business management, 5: 2607-2617
- 31) Zivar, H.S. R (2014), The impact of intellectual capital on the financial performance of listed companies in Tehran stock exchange, International journal of academic research in accounting <http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v4-il/548>.

