

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

الملتقى الدولي الخامس حول:

رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة

يومي 13-14 ديسمبر 2011

المحور الخامس: مداخل واساليب قياس وتقييم الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال
عنوان المداخلة:

نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري

بين النظرية والتطبيق

د. دهان محمد (أستاذ محاضر، جامعة منتوري قسنطينة)

mohameddehane1@hotmail.com

أ. بوشريبة محمد (أستاذ مساعد، جامعة منتوري قسنطينة)

mohamedboucheriba@hotmail.com

ملخص المداخلة:

لقد بات من المتعارف عليه أن لرأس المال الفكري دور كبير في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة لاسيما منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي؛ حيث لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان وبأي حجم كانت أن تحقق الميزة التنافسية من دونه بعد أن كانت المصادر المادية تعد الثروة الحقيقية للمنظمات، لذا صار الرأس المال غير المادي (الفكري) نقطة الارتكاز الأساسية لكل الاستراتيجيات الحديثة في إدارة وتسيير المنظمات.

وانطلاقاً من هذه الأهمية حاول العديد من منظري الإدارة قياس وتقييم رأس المال الفكري من مداخل متعددة وبأساليب مختلفة ومتعددة لزال الجدل العلمي يثار حولها والدراسات والأبحاث تدار على قدم وساق حول هذا الموضوع الشائك، ومن جهتنا نحاول في هذه المداخلة استعراض أهم مداخل وأساليب قياس رأس المال الفكري من عدة زوايا مركزين بالدراسة والتحليل على نموذج " لوحة قيادة رأس المال الفكري" لما له من أهمية مزدوجة في القياس والإدارة على حد سواء.

المقدمة

تعد عملية القياس و التقييم من الأمور الأساسية في الإدارة والتسيير، انطلاقاً من الشعار الذي أورده (Ivancevich, 1998) في الموارد البشرية والذي يقول: " إذا لم تستطع قياسها فأنساها" (if you can't measure it, forget it) (العنزي و صالح، 2009، صفحة 273)، كما تأتي كذلك في إطار النظام الرقابي و تقييم الأداء التنظيمي لأي منظمة، لأن عملية وضع معايير و قياسها و تحديد نقاط القوة و الضعف هو أمر حيوي ومعقد وصعب في حد ذاته، وتتزايد هذه الصعوبة بشدة عند محاولة قياس رأس المال الفكري؛ وذلك لاعتبارات كثيرة نورد منها على سبيل الذكر لا الحصر:

أولاً: حداثة مفهوم رأس المال الفكري وعدم وجود تعريف موحد وواضح من قبل العديد من الباحثين؛

ثانياً: عدم إيلائه الأهمية التي يستحقها من طرف العديد من مديري المنظمات لاسيما في الدول النامية؛

ثالثاً: الطبيعة المتنوعة والمتشعبة لمكونات رأس المال الفكري المشكلة أساساً من بنود و أصول و موارد معنوية وغير ملموسة؛

رابعاً: ما يكتنف عملية القياس بطبيعتها من مشكلات و قيود و معوقات... الخ.

وبالنظر للأهمية الكبيرة التي يكتسبها موضوع قياس رأس المال الفكري تسعى هذه المداخلة للتأكيد على أهمية رأس المال الفكري من خلال عرض المقاربات المختلفة في مجال قياس رأس المال الفكري و التعرف على أهم المقاييس الشائعة في هذا الشأن، لاسيما نموذج "لوحة قيادة رأس المال الفكري".

مشكلة الدراسة

تتركز مشكلة مداخلتنا هاته، وبشكل اساسي على تحليل ودراسة مختلف مداخل قياس رأس المال الفكري و لاسيما نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري، وذلك من خلال المحاولة على اجابة التساؤلات التالية:

- 1- ما المقصود برأس المال الفكري؟ وما هي مكوناته؟
- 2- ما هي أهم المقاربات والمداخل التي تم اعتمادها في قياس رأس المال الفكري؟
- 3- كيف تأسس نموذج "لوحة قيادة رأس المال الفكري" ؟ وما هي خصائصه؟
- 4- كيف تم استخدام نموذج لوحة قيادة قياس رأس المال الفكري على أرض الواقع؟

أهداف الدراسة

نسعى من خلال مداخلتنا هذه لتحقيق الاهداف الرئيسية التالية:

- 1- الالمام بماهية رأس المال الفكري، وتحديد مكوناته واهميته؛
- 2- استعراض مختلف مداخل قياس رأس المال الفكري؛
- 3- التعريف بنموذج "لوحة قيادة رأس المال الفكري"؛
- 4- إبراز أهمية نموذج "لوحة قيادة رأس المال الفكري"؛

5- تقديم نموذج عملي للوحة قيادة رأس المال الفكري على المستوى العالمي.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية مداخلتنا هذه من الضرورة القصوى التي أصبح يكتسبها موضوع قياس رأس المال الفكري، لتحديد مدى مساهمته في خلق قيمة منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة المبنية على المعرفة، فكل المهتمين بمجال الإدارة والتسيير في الوقت الحاضر يبحث عن مصدر القيمة في المنظمة وكيفية تكميمه عددياً، لخلق التميز وكما قال (Bahra, 2001): "إن هناك ضغطاً متزايداً على الشركات لقياس رأس مالها الفكري لأنه أصبح ضرورة ملحة (العنزي و صالح، 2009، صفحة 275).

منهجية الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هاته بالأساس على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لموضوع المداخلة، واستعنا بالمنهج التاريخي في محاولتنا لتتبع تطور أساليب قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال.

خطة الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة في دراستنا هاته ولبلوغ أهدافها، تم تقسيم المداخلة للمحاور الآتية:

أولاً: ماهية رأس المال الفكري؛

ثانياً: المقاربات المختلفة لقياس رأس المال الفكري؛

ثالثاً: تحليل "لوحة قيادة رأس المال الفكري"؛

رابعاً: مساهمة رأس المال الفكري في خلق قيمة منظمات الأعمال؛

خامساً: النتائج والتوصيات.

أولاً: ماهية رأس المال الفكري

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي و المباني أو المعدات، ولم يكن يولى أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات. ولكن بدخول عصر التكنولوجيا و المعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات والمجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة، وأن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي مع الأصول الرأسمالية إلى زيادة قيمة الناتج الإجمالي للدول والمؤسسات. (دهان، 2010، صفحة 208).

ومع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي بدأ يشيع في الأدبيات الاقتصادية مصطلح " الرأس المال الفكري أو المعرفي" وأصبح ينظر إليه باعتباره المصدر الحقيقي لثروة منظمات الأعمال، ومنجم التميز وخلق القيمة وطريق النجاح والمنافسة، فما المقصود به وما مكوناته.

1. مفهوم الرأسمال الفكري

يعد Ralph STAYER مدير مؤسسة (Johnsonville Foods) أول من استخدم مصطلح "رأس المال الفكري" (Intellectual capital) وذلك عام 1990 حيث قال : " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات ، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات " (المفرجي، حرحوش، و آخرون، 2008، صفحة 14)

وقد تعرض لمفهوم راس المال الفكري العديد من الباحثين من زوايا متعددة، غير اننا وجدنا في كتاب (العنزي و صالح، 2009، الصفحات 166-170) أفضل تجميع لهذه المفاهيم، نستعرض اهمها بحسب ظهوره الزمني:

- (STAYER, 1990): رأس المال الفكري هو: القدرة العقلية التي

تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها؛

- (STEWART, 1997): ويعرف توماس ستيورات رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان: " رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات " : المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من اجل خلق الثروة الرابحة، لان اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد أمس؛

- (العنزي 2001): رأس المال الفكري هو : المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثماره بشكل صحيح لصالح المنظمة ."

- (AWAD & GHAZIRI, 2004): رأس المال الفكري هو : مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من اجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة...الخ.

وبالإضافة لهذه التعاريف لمصطلح رأس المال الفكري نجد في الأدبيات الاقتصادية والإدارية استخدام مصطلحات أخرى بنفس المفهوم منها: رأس المال غير المادي، اللاملموسات أو رأس المال غير الملموس، رأس المال المعرفي، وكلها تعكس نفس. ويعرف نجم عبود نجم رأس المال غير المادي على أنه مجموع الأصول أو العناصر غير الملموسة والتي تستخدم في إدارة أوجه النشاط المختلفة، أو هو باختصار: إجمالي الموجودات خلاف العناصر المادية المعروفة (نجم عبود، 2010، الصفحات 125-127).

ومما سبق يمكننا القول أن رأس المال الفكري أو أي مصطلح آخر يحمل نفس المدلول يعبر عن كل الموارد البشرية بما يمتلكون من خبرات ومهارات وكفاءات، وكل حقوق الملكية والعلاقات التي تملكها المنظمة وتستخدمها لزيادة كفاءتها وأدائها. وفي مقابل رأس المال الفكري (رأس المال غير المادي) نجد رأس المال المادي الذي يمكن أن نفرق بينها من خلال الجدول رقم 1 الآتي: (المفرجي، حرحوش، و آخرون، 2008)

الجدول رقم 01 : الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	- أثيري - غير ملموس غير مادي
الموقع	داخل للشركة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفي
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: (نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، 2007، صفحة 289)

2. مكونات رأس المال الفكري

يقسم المهتمون بموضوع رأس المال الفكري مكوناته إلى عدة تقسيمات تتأرجح من مركبتين إلى 5 مركبات (عبد الستار حسين، 2005). ويعد تقسيم (Stewart) الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً حيث قسم رأس المال الفكري إلى 3 مركبات أساسية هي:

- رأس المال البشري؛
- رأس المال الهيكلي (أو التنظيمي)؛
- رأس المال الزبوني.

وهو نفس التقسيم الذي تعتمده:

(IFAC (International Federation of Accountants))

- أ- رأس المال البشري: يعد رأس المال البشري من المركبات الأساسية للرأس المال الفكري، ويعتبر (العنزي و صالح، 2009، الصفحات 201-203) رأس المال الفكري حالة خاصة لرأس المال البشري، ومن أهم التعاريف التي تعطى له، نذكر:
- رأس المال البشري هو مجمل المعارف التي يكتسبها الأفراد خلال حياتهم - وحتى الأفكار-؛ والتي يستخدمونها في إنتاج السلع، والخدمات، في الأسواق أو خارجها (OCDE, *Mesurer le capital humain: Vers une comptabilité du savoir acquis*, 1996).
- ويعرفه (LAROUCHE, MERETTE, & RUGGERI, 1999) على أنه مجمل الاستعدادات الفطرية، والمعارف والكفاءات التي اكتسبها الأفراد وطورها على امتداد حياتهم، وهو تعريف يحاول أن يجمع بين القدرة على اكتساب الرأسمال البشري وتطويره.
- وهناك من يعرفه كذلك على أنه مجمل الكفاءات، والخبرات والمعارف التي بحوزة الأفراد في مناصب عملهم (FLAMHOLTZ & LACEY, 1981)، كما يعرف على أنه مجمل المؤهلات والكفاءات والمميزات الأخرى للإنسان التي تهم النشاط الاقتصادي (OCDE, *L'investissement dans le capital humain: une comparaison internationale*, 1998, p. 9).
- ومن التعاريف السابقة الذكر نستطيع أن نستنتج أن الرأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين: جزء فطري وجزء مكتسب؛ الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسب وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة. وتبدأ عملية اكتساب المعارف والمؤهلات والكفاءات والخبرات والتجارب من ميلاد الفرد إلى وفاته؛ فهي عملية تمتد مدى الحياة، وتتطور عبر مراحلها المختلفة من خلال:
- العائلة ودور الحضانة، وكل الهياكل التي تستقبل الأطفال قبل سن الدراسة.

- النشاطات الرسمية للتعليم والتكوين بكل مراحلها في المؤسسات التعليمية الرسمية بكل أنواعها ومراحلها: التعليم التحضيري، التعليم الابتدائي والثانوي، التعليم المهني والتقني، والتعليم الجامعي...

- التكوين والتدريب في مكان العمل.

- الحياة اليومية للفرد وعلاقته الاجتماعية. (دهان، 2010، الصفحات 23-24).

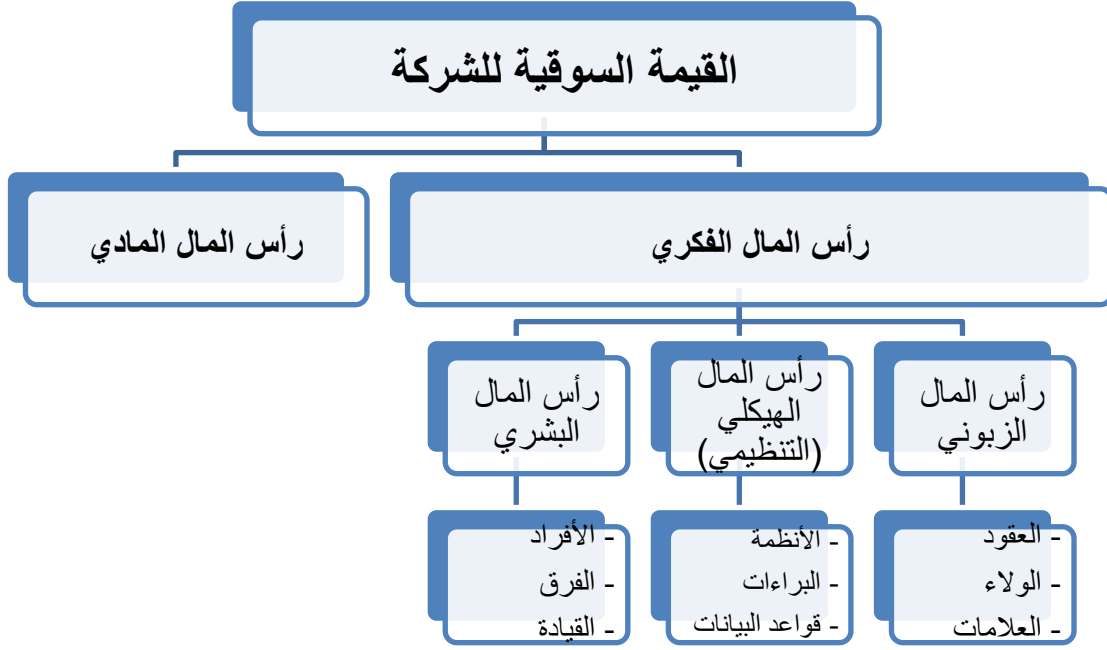
ب- رأس المال الهيكلي: هو عبارة عن قدرة المنظمة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجة إليها، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المنظمة. ويتمثل الرأسمال الهيكلي في الثقافة، النماذج التنظيمية و العمليات و الإجراءات و قنوات التوزيع (راويةحسن، 2002، صفحة 366). وبحسب تعبير نجم عبود نجم: عند وجود مصنعين لديهما نفس الآلات، مناصب العمل، السكرتيرات، المديرين، وكل العناصر الضرورية للأعمال، وفي النتائج يكون أحد المصنعين أكثر نجاحا من الآخر، فإن هذا مرده لرأس المال الهيكلي" (نجم عبود، إدارة للمؤسسات: إدارة ما لا يقاس، 2010، صفحة 135).

ج- رأس المال الزبوني: إن رأس المال الزبوني يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردون المعول عليهم، المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها.

وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة. (راويةحسن، 2002، الصفحات 367-370)

وعليه فمديري الألفية الثالثة مطالبين بفهم كل من المكونات المادية الملموسة، وغير المادية، أو غير الملموسة لرأس المال الفكري، و بتتمية ممارسات إدارية تدعم "حصد المعرفة". و يقابل هؤلاء المديرين تحديا كبيرا لتنمية السلوكيات التي تقدر قيمة رأس المال الفكري، ثم تديره بعد ذلك على أنه أصل.

ويكفنا تمثيل مكونات رأس المال الفكري من خلال المخطط الآتي:



المصدر: (نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، 2007،
صفحة 295)

ثانياً: المقاربات المختلفة لقياس رأس المال الفكري

نظراً للأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع رأس المال الفكري، فقد حاول العديد من الباحثين جاهدين لقياسه وتقييمه، بنماذج وأساليب مختلفة ومتنوعة. ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس وهذا بما يؤشر استمرار الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس.

ورغم الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري إلا أن الأنظمة المالية والمحاسبية لازالت لا تأخذ بنظر الاعتبار الأصول غير الملموسة للشركة (Invisible Assets) باستثناء حالات محدودة مثل شهرة المحل ، براءات الاختراع وحق النشر (نجم عبود، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، 2007، الصفحات 301-302).

وإذا حاولنا تصنيف طرق قياس رأس المال الفكري فيمكننا ان نعتمد إما على تجميعها ضمن مقاربتين كبيرتين كما فعل (العنزي و صالح، 2009، الصفحات 276-286) حيث أحصى 26 نموذجا لقياس رأس المال الفكري، منها: 17 نموذجا وصفيا و9 نماذج كمية. أو ضمن 4 مقاربات كبرى كما جاء في دراسة (CIGREF, 2006) .

- مقارنة التقييم المباشرة لرأس المال الفكري؛
- مقارنة الرسملة السوقية؛
- مقارنة العائد على الأصول؛
- مقارنة التنقيط ولوحات القيادة.

وسنعتد على هذا التصنيف الأخير تماشيا وموضع مداخلتنا.

1. مقارنة التقييم المباشرة لرأس المال الفكري

تقوم مقارنة التقييم المباشر لرأس المال الفكري يعتمد هذا الأسلوب على قياس قيمة رأس المال المعرفي من خلال تفصيل محتويات كل الأصول غير الملموسة في منظمة الأعمال تفصيلا دقيقا يسمح بتقييمها بصورة مباشرة سواء بطريقة منفردة أو بطريقة مجتمعة. ومن أهم الأصول غير الملموسة التي تركز عليها هذه المقاربة نجد: رضا العملاء والأصول التكنولوجية مثل المعارف والأصول البشرية مثل التعليم والتدريب والأصول الهيكلية مثل نظم المعلومات.

ومن النماذج الشهيرة المستخدمة في هذه المقاربة، نذكر:

- أ- نموذج قيمة الموجودات غير الملموسة: رأس مال هيكلية- رأس مال بشري- رأس مال زبوني (STEWART, 1997)؛
- ب- نموذج انسيابية المعرفة لرأس المال الفكري (PETRASH, 1996)؛
- ت- نموذج براءات الاختراع (BONTIS, 1996)؛
- ث- نموذج سمسار التكنولوجيا...

2. مقارنة الرسملة السوقية

تعد طرق الرسملة السوقية من أسهل طرق قياس الراس المال الفكري لمنظمات الأعمال واكثرها استخداما وشيوعا، وترتكز هذه المقاربة على إيجاد علاوة أسواق رأس المال التي تحسب بالفرق بين القيمة السوقية للأسهم وبين القيمة الدفترية والتي تمثل رأس المال الفكري للمنظمة، فإذا كانت القيمة السوقية للأسهم منظمة أعمال ما خلال سنة معينة تقدر بمبلغ 327,4 بليون دولار وكانت القيمة الدفترية لهذه المنظمة تقدر بمبلغ 41,4 بليون دولار، فإن قيمة رأس المال الفكري لهذه المنظمة يقدر بهذا النموذج بمبلغ 286 بليون دولار.

ولزيادة الدقة عند حساب الرسملة السوقية (القيمة السوقية للأسهم)، يجب أن يتم تعديل القوائم المالية على أساس التكلفة التاريخية لإظهار تأثيرات التضخم أو تكاليف الاستبدال. لأن استخدام التكاليف التاريخية قد يشوه عملية الحساب.

ومن النماذج المستخدمة في هذه المقاربة نذكر:

أ- القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية (STEAWART, 1997)؛

ب- طريقة توبين كيو (STEAWART, 1997)؛

ت- محاسبة التنبؤ بالمستقبل (NASH, 1998)؛

ث- القيمة السوقية المخصصة للمستثمر (STANDFIELD, 1998).

ومما لا بد الإشارة إليه وأنه السنوات الأخيرة ومع المعايير الدولية المحاسبية (IAS-IFRS) أدمجت قيمة رأس المال الفكري في تحديد قيمة منظمة الأعمال، وذلك من خلال (IFRS3)؛ ويتم تقييم العناصر اللاملموسة الآتية:

- العلامات التجارية؛
- المعرفة والبحوث والتطوير؛
- الممتلكات الفنية؛
- ملفات الزبائن؛
- العقود والتراخيص؛
- نظام المعلومات (FUSTEC & MAROIS, 2006, pp. 38-40).

3. مقارنة العائد على الأصول

تقوم طرق العائد على الأصول على احتساب متوسط العوائد قبل الضريبة الخاص بمنظمة الأعمال لثلاثة أو خمسة سنوات، ثم يقسم هذا المتوسط على متوسط الأصول الملموسة لنفس الفترة الزمنية والنتائج يقارن مع متوسط الصناعة لحساب الفرق. فإذا كان الفرق (صفر) أو سالب لا يكون عندها للمنظمة رأس مال. أما إذا كان الفرق بين معدل العائد على الأصول وبين متوسط الصناعة موجبا فعندها يكون لهذه المنظمة رأس مال فكري موجبا ويزيد عن متوسط الصناعة.

ومن أمثلة النماذج المستخدمة في هذه المقارنة يمكن ان نذكر:

- أ- نموذج القيمة غير الملموسة المحسوبة؛
- ب- نموذج مكاسب رأس المال الفكري؛
- ت- نموذج القيمة المضافة (أو العائد على المعرفة).

4. مقارنة التنقيط ولوحات القيادة

خلافًا للمقاربات السابقة تقوم مقارنة التنقيط ولوحات القيادة على مبدأ قياس القيمة القائمة على المعرفة ومنشأ هذه القيمة هي التي تدخل ضمن رأس المال الفكري. حيث يتم التعبير عن مختلف مكونات رأس المال الفكري على شكل مؤشرات أو أرقام قياسية يتم تجميعها للتعبير عن قيمة الرأس المال الفكري سواء ببطاقات تنقيط أو على شكل لوحات قيادة (CIGREF, 2006, p. 36). وتوجد مدرستين أساسيتين على الصعيد العالمي تتبنى هذه المقاربة هما: المدرسة الأمريكية والمدرسة الإسكندنافية. فالمدرسة الأمريكية طورت ما يطلق عليه نموذج "بطاقة الدرجات المتوازنة أو الموزونة" عن طريق (Kaplan & Norton, 1996) ليقدم نظرة شمولية استراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة. ويستخدم هذا النموذج أربع مؤشرات أساسية هي:

أ. منظور التعلم والنمو؛

ب. المنظور الداخلي؛

ج. منظور الزبون؛

د. المنظور المالي.

ويسعى هذا النموذج إلى تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم (العنزي و صالح، 2009، صفحة 277). وقد طبقت البحرية الأمريكية هذا النموذج بوضع مجموعة معايير تربط كل مفهوم بنتائج الأداء ذات العلاقة.

أما المدرسة الاسكندنافية فقد طورت ما يصطلح عليه نموذج "لوحة قيادة رأس المال الفكري" وهو ما سنتعرض له بالتفصيل في العنصر الموالي.

رابعاً: نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري

لوحة القيادة هي وسيلة قياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان منظمات الأعمال (FRENANDEZ, 2000, p. 4)، عندما ظهرت في بادئ الأمر كانت تهدف لتجميع المعلومات وغربلتها وتقديمها بشكل سريع لمتخذ القرار في المنظمة، لتسمح له بالوقوف على مختلف الأنشطة التي تقوم بها بغرض مراقبتها والتحكم فيها، ومع التطور الذي عرفته إدارة المعلومة و الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره محور العملية التنظيمية، عرفت لوحة القيادة مجموعة تحولات على مستوى منهجية التصميم والوظائف التي تقوم بها، وأصبحت من الوسائل الأكثر استعمالاً في مجال قياس النتائج المحققة من قبل منظمات الأعمال.

واهتمت لوحات القيادة في مراحلها الأولى بالجوانب المالية خصوصاً لمنظمات الأعمال، لكن مع الوقت تنوعت وظهرت لوحات القيادة الاستراتيجية، ولوحات القيادة المستقبلية، والتي يعد نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري أحدها.

1. الجذور التاريخية للوحات قيادة رأس المال الفكري

يمكن رد الجذور التاريخية للوحات القيادة لرأس المال الفكري لأعمال (Hermanson) في منتصف عقد الستينيات من القرن الماضي، حيث تم استخدام لأول مرة عبارة "محاسبة الأصول البشرية" (comptabilité des actifs humains). هذه الأعمال هي التي حركت فيما بعد ما يسمى "محاسبة الموارد البشرية".

ويعود سبب تطور لوحات القيادة لرأس المال الفكري في الدول الاسكندنافية على وجه الخصوص بسبب خصوصيات النموذج الاقتصادي والاجتماعي السائد في هذه الدول؛ الذي يركز على الحماية الاجتماعية والاقتصادية للأفراد (WEGMANN, 2009, p. 1).

2. عناصر القوة في نماذج لوحات قيادة رأس المال الفكري

تستمد نماذج لوحات قيادة رأس المال الفكري قوتها لارتكازها على الأسس الآتية:

أ- على المستوى الاقتصادي: تركز على الإضافات التي جاءت بها نظرية رأس المال البشري، ونظرية النمو الداخلي.

ب- على المستوى التنظيمي: حيث تعتمد على نظرية سلسلة القيمة في منظمات الأعمال.

ت- على المستوى الاستراتيجي: لاعتمادها على نظرية الموارد والكفاءات.

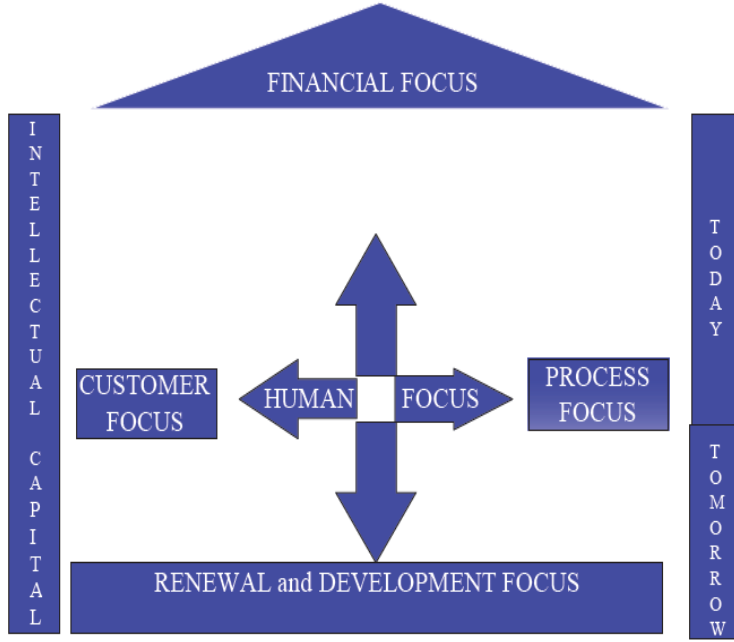
3. "SKANDIA NAVIGATOR" "ملاح سكانديا" نموذجاً عملياً

منذ عام 1980 والمدير التنفيذي لمجموعة سكانديا (Björn Wolrath) السويدية يبحث عن طريقة لقياس رأس المال الفكري لمجموعته، فتم توظيف (Leif Edvinsson) في سبتمبر من عام 1991 بصفته مديراً للوظيفة الجديدة التي استحدثتها الشركة تحت اسم " وظيفة إدارة رأس المال الفكري"، وبدأ بنشر أول تقرير حول رأس المال الفكري للشركة في عام 1994، ومن حينها اتصلت به حوالي 500 شركة مهتمة بالموضوع. وفي عام 1997 أصدر (Leif Edvinsson) رفقة (Malone M.) كتاباً يحمل عنوان:

(Edvinsson L. et Malone M., *Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, HarperBusiness, New York, 1997).

والذي شرح فيه نموذج (WEGMANN, 2009, p. 7) من خلال الأبعاد الخمسة التي يبينها المخطط الآتي:

مخطط رقم 2: الأبعاد الأساسية لنموذج ملاح سكانديا



المصدر: (Edvinsson L. et Malone M., 1997, p. 68)

من خلال هذا المخطط يتضح أن هذا النموذج يجعل من رأس المال البشري مركز الاهتمام داخل منظمة الأعمال وحجر الزاوية، وتحيط به الأبعاد الأربعة الأخرى: البعد المالي، البعد الزبوني، بعد العمليات، و بعد التجديد والتطوير.

وبحسب النموذج تنشأ القيمة السوقية لمنظمة الأعمال على النحو الآتي:

القيمة السوقية لمنظمة الأعمال = رأس المال المادي + رأس المال الفكري.

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي.

رأس المال التنظيمي = رأس المال التجديد + رأس المال العمليات.

وقد استخدم هذا الأسلوب من قبل (Malone et Edvinsson) لقياس رأس المال المعرفي وفقا لنموذج متعدد المؤشرات يحتوي هذا النموذج على (140) مؤشر ومشتقاتها جميعها تتعلق برأس المال المعرفي، ويفترض من هذا النموذج أنه يمكن الحصول على الأوجه الكافية لرأس المال المعرفي الضرورية للفهم الكامل لهذه الظاهرة. والجدول التالي عينة لبعض المؤشرات التي جاءت في النموذج.

جدول رقم 02: بعض المؤشرات المستخدمة في نموذج ملاح سكاني

المؤشرات المالية	المؤشرات المتعلقة بالعملاء	مؤشرات الناحية المعرفية لدى الموظف	مؤشرات التجديد و التطوير	المؤشرات المتعلقة بالعمليات
إجمالي الصول (بالقيمة)	الحصة السوقية %	مؤشر القيادة	مؤشر تطوير الاكتشافات /الموظف الواحد	المصاريف الإدارية/ الإيرادات الإجمالية %.
أجمالي الأصول/الموظفين(قيمة)	عدد العملاء	مؤشر التحفيز	مؤشر رضا الموظف	تكلفة الأخطاء الإدارية/ الإيرادات الإدارية.
الإيرادات الأصول %	المبيعات السنوية بالنسبة للعميل (قيمة)	مؤشر التوظيف	مصاريف التسويق بالنسبة لكل عميل	عدد الحواسيب الالكترونية بالنسبة لعدد الموظفين.
الأرباح / الأصول %	عدد العملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم	عدد الموظفين	حصة الساعات المخصصة للتدريب	المصاريف الإدارية بالنسبة للموظف الواحد.
إيرادات المشروعات الجديدة/قيمة	عدد زيارات العملاء للشركة	دورة التوظيف	حصة الساعات المخصصة للتطوير	مصاريف تكنولوجيا المعلومات بالنسبة للموظف الواحد.
إيرادات الموظف الواحد	عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد	متوسط خدمة الموظف في الشركة	رأي الموظفين (مؤشر التجديد)	المصاريف الإدارية/ العلاوة الإجمالية %.
وقت العمل/حضور الموظف	متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات	عدد المدراء	مصاريف البحث والتطوير /مصاريف إدارية %	التغيير في مخزون تكنولوجيا المعلومات.
الأرباح بالنسبة للموظف الواحد/قيمة	مؤشر رضا العملاء %	متوسط أعمار الموظفين	مصاريف التدريب بالنسبة لكل موظف	أهداف الجودة في الشركة.
الإيرادات من العملاء الجدد /الإيرادات الإجمالية	الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات / مندوب البيع	موارد البحث و التطوير/إجمالي الموارد	طاقة تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف.	
			أداء تكنولوجيا المعلومات بالنسبة لكل موظف.	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (www.hrdiscussion.com)

والجدول الموالي يسمح لنا بالتعرف على قيم بعض المؤشرات المستخدمة في نموذج لوحة قيادة قياس رأس المال الفكري على مجموعة سكانديا خلال السنوات 1994 و1995 و1996 .

الجدول رقم 03: قيم بعض المؤشرات المستخدمة في النموذج على مجموعة سكانديا

Indicateurs	1996	1995	1994
Dimension financière			
Primes brutes accordées (MSEK)	2,413	2,087	1,874
Résultat opérationnel (MSEK)	179	176	132
Volume des actifs à gérer (MSEK)	9,202	5,699	3,670
Dimension clients			
Nombre de contrats	182,900	153,100	115,000
Taux de résiliation	1.7	1.5	1.0
Dimension humaine			
Nombre d'employés	45	48	51
Indice du capital humain (valeur maximum = 1)	426	493	534
% d'employés avec un niveau d'éducation secondaire ou supérieur	73	73	74
% d'employés avec 3 ans ou plus d'ancienneté	92	88	62
Dimension processus			
Dépenses administratives / primes brutes accordées (%)	4.1	5.0	4.5
Dépenses TI / dépenses administratives (%)	26.3	27.1	28.0
Dimension renouvellement et développement			
Nombre de contrats par employé	4,064	3,180	2,253
Fonds échangés via Telelink (%)	50	40	22

المصدر: (WEGMANN, 2009, p. 9)

ويتم حساب رأس المال الفكري لمنظمة الأعمال بالعلاقة الآتية:

$$\text{Capital Intellectuel} = i \times C$$

حيث:

- (C): عبارة عن تجميع حوالي 20 مؤشرا معبرا عنها بالقيمة المطلقة وموجهة لتقييم مستقبل المنظمة.

- (i): تعبر عن معدل فعالية المنظمة في استخدام رأس مالها الفكري، يتم حسابه انطلاقا من 9 مؤشرات أساسية بنسب معينة تمس مختلف مكونات النموذج.

التوصيات

- يشير الواقع العملي إلى أن كثير من منظمات الأعمال تقيس الأصول غير الملموسة وتستخدم مؤشرات غير مالية لقياس الكفاءة التشغيلية بصورة خاصة. ولا يزال عنصر الأصول غير الملموسة غير محددتين بصورة منتظمة في جميع الشركات. وتكمن المشكلة في الأشياء المطلوب قياسها وصعوبة تفسير النتائج وليس في تصميم مقاييس الأصول غير الملموسة؛
- إن بعض مكونات رأس المال الفكري لازالت بحاجة إلى جهود كبيرة لتحديد قيمته؛
- يعد نموذج لوحة قيادة رأس المال الفكري من النماذج الرائدة في قياس وتقييم رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، يحتاج لتطوير مستمر.

المراجع

1. CIGREF. (2006). *Capital immatériel – 7 jours pour comprendre*. Paris: CIGREF.
2. FLAMHOLTZ, E., & LACEY, J. (1981). Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resource Accounting. *Industrial Relations Monograph Series(27)*. California, Los Angeles: University of California.
3. FRENANDEZ, A. (2000). *Les nouveaux tableaux de bord de décideurs* (éd. 2e). Paris: Editions d'organisation.
4. FUSTEC, A., & MAROIS, B. (2006). *Valoriser le capital immatériel de l'entreprise*. Paris: Editions d'organisation.
5. LAROCHE, M., MERETTE, M., & RUGGERI, G. C. (1999). On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge Based Economy Context. (C. U. Montréal, Éd.) *Canadian Public Policy*, 25(1), 87-100.
6. OCDE. (1996). *Mesurer le capital humain: Vers une comptabilité du savoir acquis*. Paris: OCDE.
7. OCDE. (1998). *L'investissement dans le capital humain: une comparaison internationale*. Paris: OCDE.

8. WEGMANN, G. (2009). LES TABLEAUX DE BORD DU CAPITAL INTELLECTUEL. Dans O. BOUTON, & D. CHEMET, *Indicateurs et tableaux de bord* (pp. 1-13). Paris: Afnor Editions.

9. المفرجي، عادل حرحوش، و آخرون. (2008). *رأس المال الفكري: طرق قياسه واساليب المحافظة عليه* (الإصدار الطبعة الثانية). القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
10. راوية حسن. (2002). *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*. الاسكندرية: الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية.
11. سعد علي العنزي، و أحمد علي صالح. (2009). *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. محمد دهان. (2010). *الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري: مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر*. جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. قسنطينة: غير منشورة.
13. نجم نجم عبود. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
14. نجم نجم عبود. (2010). *إدارة للمعلومات: إدارة ما لا يقاس*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
15. يوسف عبد الستار حسين. (2005). *دراسة وتقييم رأس المال الفكري*. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال. عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.