

ورقة عمل رأس المال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير

دكتور

طلعت عبد العظيم متولي

أستاذ مشارك – جامعة الملك خالد

كلية اللغة العربية والعلوم الإدارية – قسم المحاسبة

ص ب ١١٨٣

E-Mail: talaat2005@yahoo.com

١-١ مقدمة

الإنسان هو القدرة البشرية التي خلقها الله عز وجل وخصها بالقوة الكامنة القادرة على أحداث التطور والتنمية باستخدام العلم والغوص فيه ، ويوصف إنسان اليوم بأنه وحدة اقتصادية منتجة لنفسه ولأسرته ولمجتمعه ، ومن الحقائق شبه المؤكدة عن عصرنا أنه عصر التنظيمات الكبيرة بل والمعقدة ، ومن بين مؤثرات التعقيد ، درجة الفن التقني ، والحجم والانتشار المكاني أو الجغرافي لأنشطة التنظيم ، وتعد البيئة المحيطة ، وظهور قيمة المعرفة.

وفي الآونة المعاصرة ظهر مفهوم رأس المال الفكرة Intellectual Capital نتيجة للانتقال من نماذج اقتصاديات الأعمال الداخلية Internal Business Economic إلى نموذج الاقتصاد المعرفي Knowledge based Economy وعصر اقتصاديات الانترنت. وترتب على ذلك ظهور فرع جديد من فروع المعرفة الإدارية وهو ما يطلق عليه إدارة المعرفة ويعتبر إدارة رأس المال الفكري أحد أبعاده .

وتعتمد فكرة رأس المال الفكري على أن الأفراد هم الأساس في تكوين الأصول الفكرية وليست المنشأة ، وبواسطة الأفراد تستطيع المنشأة أن تتحكم في مصادر المزايا التنافسية والمعبرة في معرفة أعضاء التنظيم The Knowledge of organization Members . ولقد أصبح مصطلح الأصول المخبأة Hidden assets من المصطلحات المقبولة وتمثل الأصول المخبأة في معرفة العاملين Knowledge of employees بالإضافة إلى العلاقات بالموردين والعملاء والمركز السوقي والمعرفة المتوافرة لدى المنشأة . بالإضافة إلى أنها لها دور متزايد ورئيسي في بقاء المنشآت ، وأطلق على الأصول المخبأة مصطلح الأصول الفكرية .

ويعلق Skandia,2001 على ظاهرة الانغماس في قياسات من قبل الباحثين قد لا تكون بدرجة أهمية قياس و إدارة رأس المال الفكري بقوله : " إن ما يمكن قياسه ليس دائما هاما، وان ما لا يمكن قياسه يمكن أن يكون دائما هاما "

what can be measured is not always important, and what is important cannot always be measured.

٢-١ مفهوم رأس المال الفكري

نظرية الإدارة حتى الثمانينيات كان تركيزها على بيئة الشركات لمحاولة فهم المزايا التنافسية . واعتمادا على هذه الأفكار تم تطوير أربعة معايير لتقييم الموارد التي تحقق للمنشآت المزايا التنافسية وهذه المعايير الأربعة هي: Barney,1991

١- خلق القيمة للعملاء Value Creation for the Customer

٢- مقارنة ندرة المنافسة Rarity compared to the competition

٣- محاكاة القدرة Imitability

٤- القدرة على استبدال Substitutability القدرات المفقودة

ومن المفاهيم التي حازت قبولا نسبيا تعريف Stewart,1997 الذي عرف رأس المال الفكري بحزمة المعرفة المفيدة Packaged useful Knowledge والتي تتكون من العناصر التالية ، العمليات التنظيمية Organization's process والتكنولوجيا والشركاء ومهارات العاملين والمعلومات عن العملاء والموردين وحاملي الأسهم.

بينما عرفه Brooking,1996 بأن رأس المال الفكري عبارة عن تكامل الأصول غير الملموس والتي تعطى للتنظيم قدرة على أداء وطاقفة .

The company intangible assets which enable the company to function
يستخلص من المفاهيم التي ذكرت عن رأس المال الفكري أن مفهوم رأس المال الفكري

يتضمن الخصائص التالية :

١- رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموعة الأصول المخبأة والذي لا يتم

قياسها أو التقرير عنها في قائمة المركز المالي ، ويتوقف محتوى رأس

المال الفكري على تحديد :

أ- ما في ذاكرة أعضاء التنظيم ؟

What is in the head organizational members?

ب- ما هو التراث المعرفي الذي سوف يتركه أعضاء التنظيم عند تركهم المنشأة؟

What is left in the company when they leave?

- ٢- يعتبر رأس المال الفكري المصدر الهام لتحقيق المزايا التنافسية للمنشأة .
- ٣- تقع مسؤولية إدارة رأس المال الفكري على الإدارة العليا للمنشأة.
- ٤- يمكن قياس الأداء الفكري بنمو أو تناقص رأس المال الفكري.

ويهدف تبويب وقياس تقييم ادء رأس المال الفكري على حل مشكلة المعلومات التي يحتاجها المستثمرين للإجابة على التساؤل الخاص ، وهو هل يؤدي الصندوق الأسود للمنشأة أداء حسن أم سيئا ؟.

ويمكن تعريف الصندوق الأسود للمنشأة بأنه تشغيل وتنظيم وإدارة الموارد والعلاقات مع الغير ، لخلق قيمة مضافة للمنشأة من خلال مخرجاتها ومركزها التنافسي.

٣-١ التبويبات الرئيسية لرأس المال الفكري

قسم Brooking ,1996 رأس المال الفكري إلى :

١- رأس المال السوقي Market assets

ويشمل العلامة التجارية والعملاء وقنوات التوزيع وتحالفات الأعمال

٢- أصول حقوق الملكية الفكرية Intellectual property assets

٣- أصول البنية التحتية Infrastructure assets

وتشمل العمليات الإدارية ، نظم تقنيات المعلومات ، والشبكات والنظم المحاسبية

بينما قسم Edvinsson and Malone,1997 رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام رئيسية :

١- رأس المال البشرى ويشمل المعرفة والمهارات ومقدرة العاملين

٢- رأس المال الهيكلي Structural Capital

عبارة عن جميع العناصر في التنظيم تؤدي إلى تدعيم رأس المال البشرى وهى عبارة عن البنية التحتية التي تعطى قوة لرأس المال البشرى لأداء وظائفه ،

ويشمل العلامة التجارية ، وأجهزة الحاسب وبرامج الحاسب ، ونظام المعلومات المحاسبي وقواعد البيانات ونظم الخبرة .

٣- رأس مال العملاء Customer Capital

ويشمل قوة علاقات العملاء وولائهم ، مثل رضا العملاء وحساسية السعر لدى العملاء

وبناء على ما سبق يمكن وضع التصور التالي لتبويبات رأس المال الفكري :

أولاً : رأس المال البشري Human Capital وينقسم إلى :

رأس المال المعرفي ، ورأس مال المهارات ، ورأس المال المحفز ، ورأس مال المهام .

ثانياً : رأس المال التنظيمي Organizational Capital وينقسم إلى :

١- رأس مال عمليات الأعمال ، ويتكون من تدفق المعلومات وتدفق السلع والخدمات والتدفق النقدي وأشكال التعاون والعمليات الاستراتيجية.

٢- رأس مال التطوير والتجديد ويتكون من :

التخصص ، وعمليات الإنتاج ، والمفاهيم الجديدة والمبيعات والتسويق ، وأشكال التعاون الجديدة .

ثالثاً : رأس مال العلاقات والعملاء Customer and Relationship Capital

وينقسم إلى :

رأس مال علاقات العملاء ، ورأس مال علاقات الموردين ، ورأس مال شبكة الشركاء Network partner relationship Capital ، ورأس مال علاقات المستثمر .

١-٤ قياس رأس المال الفكري

هناك أربعة مداخل لقياس رأس المال الفكري : Edvinsoon and Malone,1997

المدخل الأول : تقويم عنصر عنصر Component –by-component

عبارة عن تقويم كل عنصر على حدة باستخدام وحدات القياس المناسبة لكل عنصر على حدة.

وهناك طرق متعددة لقياس عناصر رأس المال الفكري كل عنصر على حده ، ومن هذه الطرق :

١- مدخل صافى القيمة الحالية Net present value Approach

من خلال هذا المدخل يتم تقييم كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري من خلال المنافع الاقتصادية المستقبلية ، والتي تتدفق من عنصر رأس المال الفكري الذي يتم قياسه. وعلى الرغم من شيوع استخدام مدخل صافى القيمة الحالية في قياس عنصر رأس المال الفكري إلا أنه يؤخذ عليه ما يلي : Eric Elewis & Jeffrey,1999

أ- تجانس تأثير عناصر رأس المال الفكري

عندما يتسبب أكثر من عنصر من عناصر رأس المال الفكري في حدوث منافع اقتصادية متجانسة ، فإنه من الصعب تحديد كل منفعة أضافها كل عنصر على حده.

ب- المنافع غير النقدية Nonmonetary Benefits

في حالة عدم وجود مشكلة التجانس ، تمدنا طريقة صافى القيمة الحالية بمدخل نظري سليم للوصول إلى التقييم النقدي لكل عنصر من عناصر رأس المال الفكري كل على حده . إلا إن هذه الطريقة لا تستطيع أن تتعامل مع المنافع غير النقدية أو غير الملموسة لعناصر رأس المال الفكري .

ج- التنبؤ والتقدير Forecasting and Estimation

يتطلب مدخل صافى القيمة الحالية التنبؤ بقيم عناصر رأس المال الفكري على المدى الطويل ، وبالنسبة لعناصر رأس المال الفكري فهناك صعوبة فى التنبؤ بقيمتها المستقبلية .

المدخل الثاني : مدخل تكلفة الاستعواض The cost Restitution

عبارة عن تكلفة استعواض او استرداد عنصر من عناصر رأس المال الفكري فى

حالة فقد احد عناصره ، وتتكون هذه التكلفة من ثلاثة عناصر : Patric,2002

١- تكلفة مباشرة

٢- تكلفة فرصة بديلة

٣- معدل العائد على التكلفة المباشرة أو تكلفة الفرصة البديلة

المدخل الثالث : تكلفة الفرصة البديلة

يتم استخدام تكلفة الفرصة البديلة كأداة لقياس قيمة عناصر رأس المال الفكري ، فعلى سبيل المثال تكلفة الفرصة البديلة لرأس المال البشري عبارة عن القيمة الضائعة نتيجة لتخصيص شخص لوظيفة معينة دون الأخرى . ويستخدم Sanchez et al.,2000 مفهوم تكلفة الفرصة البديلة في قياس قيمة الفرد عن طريق اقتراح سوق داخلي للعمل في المنشأة عن طريق المزايدة التنافسية . وفي ظل هذه الطريقة فإنه يتم تشجيع كل مديري مراكز الاستثمار في المنشأة للدخول فلا مزايدة على العاملين النادرين الذين يحتاجونهم .

المدخل الرابع : القياس الأجمالى لرأس المال الفكري

بناء على هذه الطريقة يتم قياس الأصول الفكرية في صورة إجمالية على المستوى التنظيمي بدون الإشارة إلى عناصر رأس المال الفكري . مثل استخدام قيمة حاملي الأسهم Shareholder Value كأحد المؤشرات الرئيسية لقياس رأس المال الفكري بصورة إجمالية . وهو يعبر عن قدرة الإدارة على إدارة الأصول الفكرية والأصول الأخرى . ويتم التعبير عن هذا المقياس في صورة مصطلحات مالية تراعى تأثير الأصول الفكرية على المستوى التنظيمي .

وقدم Stewart,1997 نموذجاً لقياس رأس المال الفكري يتكون من سبع خطوات للوصول الى القيمة الإجمالية للأصول غير الملموسة ، وهى :

الخطوة الأولى : حساب متوسط الدخل قبل الضرائب للثلاث سنوات أو الخمس سنوات الأخيرة.

الخطوة الثانية : حساب متوسط قيمة الأصول الملموسة لثلاث سنوات أو خمس سنوات الأخيرة.

الخطوة الثالثة : حساب معدل العائد على الأصول (متوسط الدخل قبل الضرائب / متوسط قيمة الأصول)

الخطوة الرابعة : حساب متوسط معدل العائد للصناعة للثلاث أو الخمس سنوات الأخيرة .

الخطوة الخامسة : حساب صافى الدخل المتبقي

ولحساب صافى الدخل المتبقي ، يمر ذلك بخطوتين :

١ - حساب عائد الأصول الملموس طبقاً لمعدل عائد الصناعة (متوسط معدل عائد

الصناعة X متوسط الأصول الملموسة)

٢- حساب صافى الدخل المتبقى بالطريقة التالية:

XXXX	متوسط صافى الدخل قبل الضريبة
XXXX	- العائد على الأصول الملموسة طبقا لمعدل الصناعة
XXXX	صافى الدخل المتبقى

الخطوة السادسة : حساب صافى الدخل المتبقى بعد الضريبة

الخطوة السابعة :حساب قيمة الأصول الفكرية

أ- حساب قيمة الأصول الفكرية

ب-حساب قيمة الأصول الفكرية (صافى الدخل المتبقى بعد الضريبة/معدل تكلفة رأس المال)

١-٥ الإفصاح عن رأس المال الفكري

يتم الإفصاح الكلى أو الجزئي عن رأس المال الفكر فدى صلب القوائم المالية ، وأيضا التقرير عن المؤشرات المالية وغير المالية لقياس أداء رأس المال الفكري في الإيضاحات المتممة للميزانية .

وحدد Seetharaman,2002 ثلاثة مداخل للتقرير عن رأس المال الفكري:

١- مدخل الإفصاح الاضافى Incremental Approach

وفى هذه الحالة يتم الإفصاح الإضافي ضمن الإيضاحات المتممة للقوائم المالية المنشورة.

٢- مدخل التغيير أو التجديد Revolutionary Approach

في هذه الحالة يتم الإفصاح عن رأس المال الفكري في قلب الميزانية مع استنفاذها على عمرها الانتاجى المتوقع

٣- المدخل المختلط Hybrid Approach

في هذه الحالة يتم التقرير عن جانب المعلومات المتعلقة بالأصول الفكرية التي يمكن قياسها في صلب القوائم المالية المنشورة ، والجانب الآخر من هذه المعلومات التي تتميز بالصعوبة في قياسها ضمن الإيضاحات المتممة للميزانية .

١-٦ تقييم أداء رأس المال الفكري

يعتبر قياس وتقييم الأداء أحد الأهداف الرئيسية للإدارة ، هذه الأهداف جميعا على الإطلاق جميعا على الإطلاق . ويعتبر تقييم أداء رأس المال الفكري من الأنشطة التي يجب الاهتمام بتقييم أدائها ، حيث أن نجاح رأس المال الفكري دليلا على نجاح الإدارة .

وهناك عديد من الأساليب يمكن استخدامها لقياس أداء رأس المال الفكري ، وهذه الأساليب قام بحصرها CFO'S Guide to intellectual Capital وفيما يلي هذه الأساليب :

١- القيمة النسبية Relative value

يركز هذا الأسلوب على صياغة الهدف الجوهرية ، ثم صياغة الأهداف الثانوية في صورة نسبة من المستهدف كمي Quantitative goal

٢- النماذج التنافسية Competency models

تبنى هذه النماذج على أساس ملاحظة وتبويب سلوك العاملين الناجحين successful employees وحساب القيمة السوقية لرأس المال الفكري الذي تكون من حصاد خبراتهم وأفكارهم على مدى الأعوام السابقة.

٣- أداء النظم الفرعية Subsystem performance

يعتمد هذا الأسلوب على القياس الكمي لكل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حده ، عن طريق الحساب القيمي لمدى نجاح أو تقدم كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري كل على حدة .

٤- أفضل أداء مقارن Benchmarking

يتلخص هذا الأسلوب في تحديد الشركات التي لديها قيادة فدى مجال رفع قيمة الأصول الفكرية وتحديد المعايير التي تطبقها الشركات المثيلة واختيار منها المعايير المناسبة للشركة محل المقارنة ، وبعد ذلك يتم استخدام هذه المعايير لتقييم أداء عناصر رأس المال الفكري المتماثلة مع شركات المقارنة.

٤- قيمة الأعمال Business Worth

يركز هذا الأسلوب على الإجابة على ثلاثة أسئلة :

- أ- ما نتيجة تضاعف حجم المعلومات المتاحة على أداء رأس المال الفكري ؟
- ب- ما التغيرات التي تحدث على قيمة المعلومات المتاحة نتيجة مرور الزمن؟
- ج- ما قيمة التكاليف التي تتحملها التي تتحملها المنشأة نتيجة عدم الاستفادة بالفرص المتاحة وتكاليف تجنب أو تدنية التهديدات لرأس المال الفكري .

٥- القياس المتوازن للأداء

يتكون القياس المتوازن للأداء من مجموعة متنوعة من مقاييس الأداء تشمل الأداء المالي وعلاقات العملاء والعمليات الداخلية والتعليم والنمو . وكل وحدة تنظيمية يجب ان تختار مقاييس الأداء المرتبطة باستراتيجية وحدات الأعمال . وتتوافر مجموعة من المؤشرات عاملة لكل الوحدات وتوجد مؤشرات خاصة بكل وحدة تنظيمية على حدة.

ويتميز القياس المتوازن للأداء بالخصائص الآتية في قياسه وتعريفه للأداء والذي ينظر إليه بمفهومه الشامل حيث النطاق والمدى الزمني والأحداث المتعلقة به :

- ١- دمج المؤشرات المالية وغير المالية للأداء في مقياس واحد باعتبار أن المؤشرات المالية غير كافية لقياس كافة جوانب الأداء الشامل .
- ٢- يتطلب نموذج الأداء المتوازن النظر على أداء المنشأة من أربعة أبعاد مختلفة ولكنها تؤثر كل منها في الأخرى وهي : الأداء المالي ، والأداء من وجهة نظر العميل ، الأداء الداخلي وجودة العمليات ، مدى تعلم المنشأة وقدرتها على التطور والنمو من خلال تجاربها.
- ٣- تتمحور المنظورات (الأبعاد) الأربعة للأداء حول مقاييس محددة قابلة للتطبيق هي : الجودة ، الإنتاجية ، الكفاءة ، الحداثة ، والنجاح التسويقي .

ووفقا لمدخل القياس المتوازن للأداء يجب تقييم الأداء من زاوية كل من منظور من

المنظورات التالية :

- ١- منظور العميل
- ٢- المنظور الداخلي
- ٣- منظور الابتكار والتعلم

٤ - المنظور المالي

وهذه المنظورات الربعة تعبر مجتمعة من دالة متعددة المتغيرات تمثل كل منها أهداف الطوائف المتعددة بداخل وخارج المنشأة مما يحقق تكامل نظام القياس وتحسين الأداء في مناطق العمل المشتركة بين المنشأة والطوائف المؤثرة.

ويمكن اقتراح دليل لمؤشرات قياس أداء عناصر رأس المال الفكري طبقا لمقياس الأداء المتوازن يأخذ في الاعتبار الأبعاد الأربعة يوضحه الجدول التالي ، مع العلم أن مؤشرات قياس أداء كل عنصر على سبيل المثال وليس الحصر :

أبعاد القياس المتوازن للأداء	دليل مؤشرات قياس الأداء	عناصر رأس المال الفكري
مالي	١- نسبة الربح إلى عدد العاملين	١- رأس المال البشري
مالي	٢- نسبة إجمالي الإيراد إلى عدد العاملين	
داخلي	٣- النفقات الإدارية إلى عدد العاملين	
مالي	٤- نسبة القيمة المضافة إلى عدد العاملين	
داخلي	٥- الوفرة الناتج من تطبيق اقتراحات العاملين	
نمو وتعلم	٦- نسبة عدد العاملين الحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه إلى عدد العاملين	
نمو وتعلم	٧- متوسط أعمار العاملين	
نمو وتعلم	٨- دليل رضا العاملين	
نمو وتعلم	٩- نسبة ساعات التدريب إلى عدد العاملين	

عناصر رأس المال الفكري	دليل مؤشرات قياس الأداء	أبعاد القياس المتوازن للأداء
رأس المال التنظيمي	١- دليل رضا الموردين	نمو وتعلم
	٢- برامج الحاسب الجديدة	نمو وتعلم
	٣- نسبة النفقات الإدارية إلى اجمالي الإيراد	مالي
	٤- قيمة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات	مالي
رأس مال العملاء والعلاقات	١- المساهمة السوقية	مالي
	٢- دليل رضا العملاء	عملاء
	٣- عدد العملاء الجدد	عملاء
	٤- عدد الأسواق الجديدة	نمو وتعلم
	٥- المبيعات السنوية	مالي
	٦- متوسط حجم العملاء	عملاء
	٧- متوسط الاستجابة لطلبات العملاء	عملاء
	٨- نسبة القيمة المضافة إلى عدد العملاء	مالي
رأس مال الابتكار والتجديد	١- نسبة نفقات التدريب إلى عدد العاملين	نمو وتعلم
	٢- الاستثمار في البحوث والتطوير والبحاث الأساسية	نمو وتعلم
	٣- الاستثمار في البحوث والتطوير في تصميم المنتج	نمو وتعلم
	٤- معدل دوران العملاء	عملاء
	٥- الاستثمار في البحوث والتطوير في المجالات التطبيقية	نمو وتعلم
	٦- دليل رضا العاملين	عملاء

