إدارة رأس المال المعرفي: التحدي الجديد لمنظمات الأعمال- شركة سكانديا (Skandia) أنموذجا-

مديحة بخوش
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة باجي مختار عنابة- الجزائر

ملخص

فرض التوجه إلى اقتصاد المعرفة عدة تحديات على المنظمات، خاصة في إدارة رأس المال المعرفي. والمصطلح مازال محل جدال بين الباحثين والهيئات الدولية المختصة، إلا أن هناك شبه إجماع على أن رأس المال المعرفي يتضمن كافة العناصر التي من شأنها تحقيق القيمة في المنظمة. وقد وضع الباحثون جملة من المداخل لإدارته، وعددا من النماذج بمراحل مختلفة لتسهيل ذلك. وقد قدمت شركة سكانديا (Skandia) نموذجا لإدارة رأس المال المعرفي، رغم النقائص المسجلة، إلا أنه يعكس صورة حول دور الأصول، خاصة غير الملموسة منها، في خلق القيمة بتفاعل مختلف مكونات رأس المال المعرفي.

الكلمات المفاتيح: رأس المال المعرفي (البشري، والهيكلي، والزبوني)، إدارة رأس المال المعرفي، نماذج إدارة رأس المال المعرفي، نموذج بحار سكانديا (Skandia).

Résumé

L'orientation à l'économie du savoir impose plusieurs défis sur les organisations, notamment dans la gestion du capital intellectuel. Le terme reste controversé entre les chercheurs et les organismes internationaux compétents, mais il ya presque un consensus que le capital intellectuel comporte tous les éléments créatrices de la valeur à l'organisation. Les chercheurs ont placé un ensemble d'entrées pour la gestion, et un certain nombre de modèles à différents stades afin de les faciliter. La société Skandia a fourni un modèle de gestion du capital intellectuel, malgré les manques enregistrés, mais il reflète le rôle des actifs, en particulier les incorporels, à la création de valeur par l'interaction des diverses composantes du capital intellectuel.

Mots clés: Le capital intellectuel (humain, structurel, clientèle), management du capital intellectuel, ICM modèles

Abstract

The orientation to knowledge economy imposes several challenges on organizations, especially in intellectual capital management. The term remains controversial between the researchers and the competent international bodies, but there is almost a consensus that intellectual capital includes all the elements that will create value in the organization. The researchers developed a set of entrances for its management, and a number of models with different stages to facilitate this. The company Skandia provided a model in intellectual capital management, despite the shortcomings recorded, but it reflects the role of assets, especially the intangible ones, in value creation by the interaction of the various components of intellectual capital.

Keywords: Intellectual capital (human capital, structural capital, customer capital), intellectual capital management (ICM), ICM models, Skandia's Navigator model.

مقدمة

دخل الفكر الاقتصادي مرحلة جديدة أصطلح على تسميتها باقتصاد المعرفة ساهم فيها مجال تقنية المعلومات والاتصالات السريعة وما أحدثه من تحولات وتشابك في علاقات الاعتماد المتبادل بين الدول، وقد سارعت الشركات والمؤسسات الدولية لكي تستفيد من الفرص المتاحة أمامها بالتركيز على قيمة القدرات المعرفية كمنتج للمعرفة ومصدر قوة، وهذا التحول يجعل من الفرد حجر الزاوية في الاقتصاد ويلقي على كافة الفاعلين فيه ضرورة الاهتمام برأس المال المعرفي بكل أبعاده مع العمل على إدارته بشكل فعال لكون جزئه الأكبر غير ملموس. لذلك تبرز الإشكالية الآتية: ماذا يقصد بإدارة رأس المال المعرفي؟ وما هي مختلف المراحل والنماذج المساعدة في ذلك؟ وما واقع إدارة رأس المال المعرفي في شركة سكانديا(Skandia) كأول شركة حاولت إدارة رأس مالها المعرفي بفعالية؟

وللحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الآتي:

- المسح المكتبي: لاغناء الدراسة تم الإطلاع على المصادر المتعلقة بمتغيراتها في الكتب، والدراسات المنشورة في المجلات والدوريات العلمية المتخصصة العربية منها والأجنبية.

- شبكة الانترنت: تم استخدام شبكة الانترنت للاستفادة من أحدث المعلومات المنشورة في المواقع والمنتديات المتعلقة بالموضوع باللغة العربية، أو الفرنسية أو الانجليزية.

منهج الدراسة:

بغية إعطاء الدراسة صفة الموضوعية وتوافقا مع طبيعتها وسعيا للوصول بها للإجابة على التساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب، ويقوم هذا المنهج بتوفير بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة أو المشكلة التي عن طريقها يمكن تقديم تفسيرات واقعية للعوامل والمتغيرات المرتبطة بها والتنبؤ بالآثار والاتجاهات المستقبلية لها. مع الاطلاع على واقع الموضوع في شركة سكانديا(Skandia) كنموذج للدراسة.

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية كبرى لكونها تتناول موضوع الساعة؛ فإدارة رأس المال المعرفي أصبحت من أهم المجالات التي يعنى بها الباحثون ورجال الإدارة في كافة المنظمات في العالم لكون القيمة السوقية لأي منظمة تعبر عن كل من الجوانب الملموسة وغير الملموسة فيها، ومن خلال معرفة آليات ذلك يمكن قياس قيمة المنظمة والتنبؤ بمستقبل نتائجها المالية وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها.

أولا: مفاهيم أساسية حول إدارة رأس المال المعرفي:

1: مفهوم "رأس المال المعرفي":

يعد مصطلح رأس المال المعرفي(الفكري)، كمفهوم قديما في الفكر الاقتصادي؛ فقد برز منذ تأسيس أول شركة على علاقة جيدة مع العملاء، ولكن دوره تنامى في الاقتصاد الجديد، وعصر المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات[1].

ويعد جالبرت**(galbrait)** أول مستخدمي مصطلح رأس المال المعرفي سنة 1969 مبينا أن المفهوم يعبر عن عملية إيديولوجية ذات أهداف محددة [2].

وقد كتب فيوال **(Feiwal)** في سنة 1975 كتابا بعنوان "رأس المال المعرفي لكاليكي**(Kalecki)**"، لكنها لم تكن المرة الأولى التي يظهر فيها المصطلح، ففيوال **(Feiwal)** في حد ذاته ذكر أن جالبرت**(Galbraith)** أول من

استعمل مصطلح رأس المال المعرفي في رسالة للاقتصادي كاليكي **(Kalecki)**، وقد كتب في ذلك:" إني أتساءل عما إذا كنت تدرك كم هو عدد أولئك في العالم المحيط بنا يستحقون رأس المال المعرفي الذي قدمته على مدى العقود الماضية". وقد ساهم ستوارت**(Stewart)** في نشر هذا المفهوم في مقالة له في جوان1991 بعنوان " قوة الفكر: كيف أصبح رأس المال المعرفي أكثر الأصول الأمريكية قيمة". وهذا ما أدى إلى بروز مفهوم الأصول غير الملموسة في قمة جدول الأعمال بالنسبة للعديد من المنظمات في السنوات القادمة، وخلال القرن الماضي زاد عدد المقالات التي تناولت هذا الموضوع بنسبة 50% سنويا [3].

ويذكر أن رالف ستاير **(Ralph Stayer)** مدير شركة جونسون فيل **(Johnson ville)** للأطعمة نبه لأهمية المصطلح سنة 1990 في قوله: "أن الموارد الطبيعية كانت تمثل أهم موجودات المنظمات، لكن بعد ذلك أصبح رأس المال ممثلا في النقد والموجودات الثابتة، أما في الوقت الراهن حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال المعرفي الذي يعد أهم وأغلى موجودات منظمات الأعمال" [4].

وأشار كوين (Koing,2000) في مقالة له بعنوان" انبعاث رأس المال المعرفي: تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة" إلى أن رأس المال المعرفي كان الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال في بداية التسعينات الميلادية، ولكن نظرا لصعوبة قياسه فقد تدنى الاهتمام به، ليظهر مرة أخرى لكونه أساس بناء مفهوم إدارة المعرفة [5].

وانتقل الاهتمام بموضوع رأس المال المعرفي للعالم العربي منذ منتصف التسعينات بعقد المؤتمرات والندوات التي عالجت من خلال بعض محاورها موضوع رأس المال المعرفي، ولم يقتصر الاهتمام على أطروحات المؤتمرات والندوات بل أن هذا الاهتمام ماثل في المجالات البحثية على مختلف أنواعها، فعند الدخول لقواعد البيانات بإمكان الباحث الحصول في بعض هذه المواقع على أكثر من 300 عنوان تعالج جميعها قضايا مختلفة في موضوع رأس المال المعرفي، وهذه الموضوعات البحثية حاولت ربط التنمية الاقتصادية بالقيمة المضافة لرأس المال المعرفي [6] .

وبمراجعة الأدبيات التي تطرقت لموضوع رأس المال المعرفي تم التوصل إلى أنه يعتبر حديثا نسبيا في الفكر الإداري والمحاسبي حيث بدأ الاهتمام به وبشكل خاص في فترة التسعينات. والمتتبع للكتاب والباحثين في هذا المجال سوف يجد أن نتائجه غير مكتملة وغير متبلورة وإنما هي في مرحلة التطور والبناء والاستكشاف.

ويتم عادة استخدام مصطلحات الأصول غير الملموسة، والأصول المعرفية، ورأس المال المعرفي كمترادفات؛ حيث يستخدم المصطلح الأول في ميدان المحاسبة، في حين يستخدم الثاني من قبل الخبراء الاقتصاديين أما رأس المال المعرفي فيتداول في مجال الإدارة، غير أن كل المصطلحات تشير أساسا إلى نفس المعنى "القيمة غير الملموسة الواردة في رؤوس وعلاقات الموظفين، وفرق الإدارة والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، وهو لا يركز على ما هو موجود في رؤوس الموظفين فقط بل على البنية المعقدة غير الملموسة التي تحيط بهم وتحقق وظائف المنظمة" [7].

وبصفة عامة ليس هناك تعريف متفق عليه لرأس المال المعرفي، إذ قدم العديد من الباحثين آراءهم حول المصطلح التي أتاحت فكرة عن المفهوم. ومن أهم هذه التعريفات ما قدمه ستوارت (Stewart)

سنة 1997 بأنه: "حزمة المعرفة المفيدة، وتشمل عمليات المؤسسة والتكنولوجيات وبراءات الاختراع ومهارات العاملين، ومعلومات حول العملاء والموردين وأصحاب المصلحة"، واستخدمت مفاهيم مختلفة كالقدرة والمهارة والخبرة، وأشكال أخرى للمعرفة المتاحة بالمنظمات للدلالة عليه.

وقدم براوكين **(Brooking)** تعريفا شاملا لرأس المال المعرفي بأنه: "مجموع الموجودات غير الملموسة التي تمكن المنظمة من العمل وممارسة وظائفها" [8].

وبالرجوع لمصطلح رأس المال الفكري فكلمة **(فكر)** مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين **(inter)** وتعني بين، وضمنا تشير للعلاقات و**(Lectio)** وتعني القراءة والمعرفة وعند إضافة **(Capital)** التي تعني مجموعة مصطلح رأس المال الفكري(المعرفي) الذي يشير إلى مفهوم العلاقات المكثفة المبنية على المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة والتنمية [9].

وحسب معجم المصطلحات الإدارية فرأس المال المعرفي هو: "قيمة ما تملكه المنظمة من موارد بشرية، وما يتوافر لديها من خبرات ومعارف وتجارب يمكن أن تساهم في تطوير المنظمة وغالبا ما يصعب التعبير عنها كميا، ولا تظهر قيمتها في ميزانيات المنظمة" [10].

وتطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرة العقلية التي تملتكها الشركات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة، ويرى سبيندر (Spinder) أن رأس المعرفي يتمثل بامتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور وإعادة تركيب هذا النظام الإنتاجي بطرق متميزة [11].

كما وضع أبرل (April) حدودا فاصلة بين الموارد المادية والمعرفية، فالأولى تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة كالآلات والبرمجيات والعقارات، في حين تتمثل الموارد المعرفية في ثقافة المنظمة والمعرفة التكنولوجية والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العملية التي يتقاسمها العمال وكذلك التعليم المتراكم والخبرة [12].

وقد عرفه هانسن وآخرون **(Hansen et al)** بأنه: "الأصول غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي بالمنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد الابتكار والإبداع كوسيلة بقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع"[13].

ويرى شاو شي وآخرون **(Shao-Chi.C,et al)** أنه يتجسد في: "أصول معنوية متعلقة بالمعرفة التي تركز عليها المنظمة, أو هو الفجوة المطلقة بين القيمة السوقية للمنظمة وقيمتها الدفترية"[14]. أما دافت **(Daft)** فاعتبر رأس المال المعرفي مجموعة من الموارد المتكونة على هيئة معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق، ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة[15]. وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنه: "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي والبشري، مع العلم أن رأس المال التنظيمي يضم رأس المال الزبوني ورأس المال الهيكلي" [16].

ويمكن للعاملين أن يمثلوا رأس مال معرفي بتوفر الآتي [17] :

- المعرفة الإدراكية: تتمثل في قدرة استفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليم المستمر والمهني والحصول على شهادة.
- المهارات المتقدمة: تشمل كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع تطبيقي ملموس.
- فهم الأنظمة والعلاقات المبنية.
- الإبداع المحرك ذاتيا: يساعد في تنمية الدوافع الذاتية للعاملين ورعاية الاستعدادات والتكيف مع النجاح وخلق حاجات الانتفاع العالي والفرق المبدعة وواجب الإدارة هو تهيئة المناسب للإبداع.

وبناء على التعاريف التي اقترحت لإزالة الغموض على مصطلح رأس المال المعرفي، يتبين أن هناك اتفاقا بين الباحثين والكتاب الذين تناولوا هذا المفهوم أن رأس المال المعرفي يبرز أهمية الأصول غير الملموسة في المنظمات. ويعد تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أهم هذه التعاريف لأنه أجمل كل تلك الأصول بما فيها الملموسة وركز على اعتبار كل ما يساهم في تعظيم القيمة كرأس مال معرفي.

2: مكونات رأس المال المعرفي:

أدى تزايد الاهتمام برأس المال المعرفي للتفصيل في مكوناته لذلك وجدت عدة تقسيمات لحصر هذه العناصر ومن أهمها ما يوضحه الجدول رقم (01).

الجدول رقم(01): بعض التصنيفات لرأس المال المعرفي

الكاتب	رأس المال المعرفي			
	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي		
		رأس المال الداخلي	رأس المال الخارجي	
Brooking (1997)	الأصول البشرية المركزية	أصول البنية التحتية	أصول الملكية المعرفية	أصول السوق
Edvinsson (1997)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي		رأس المال الزبوني
Kaplan and Norton (1996)	منظور التعلم والنمو	منظور العمليات التجارية الخارجية		منظور الزبائن
Roos et al (1997)	رأس المال البشري	رأس المال التنظيمي	التجديد والتطوير	رأس مال العلاقات
Sveiby (1998)	القدرات البشرية	الهيكل الداخلي		الهيكل الخارجي

المصدر: **Vasilije Vasic, Aleša Saša Sitar, measuring intellectual capital: lessons learned from a practical implementation, on the web site: www.fm-kp.si, P:340.**

ويتضح من الجدول أعلاه أن هناك تشعبا في الآراء حول مختلف مكونات رأس المال المعرفي تبعا للكاتب والجوانب التي خصها بالدراسة.

ولعل أشهر التصنيفات ما قدمه الاتحاد الدولي للمحاسبين والذي يتكون مما يلي [18] :

– **رأس المال البشري:**

يتضمن معرفة كيف، والتعليم، والتأهيل المهني، والعمل المرتبط بالمعرفة والكفاءات، والتقييمات المهنية والنفسية، والقدرة الريادية والابتكارية، والتفاعل ورد الفعل.

- **رأس المال (العملاء) العلاقات:**

يضم العلامات التجارية، والعملاء وولائهم، وأسماء الشركة وتراكم الأوامر، وقنوات التوزيع، والتعاون التجاري، واتفاقات الترخيص، والعقود المواتية، واتفاقات الامتياز.

- **رأس المال التنظيمي (الهيكلي):**

يشمل بدوره عنصرين أساسيين هما الملكية المعرفية (براءات الاختراع، وحقوق التأليف والنشر والتصميم، وأسرار التجارة، والعلامات التجارية، وعلامات الخدمة). والبنية التحتية المتطورة(فلسفة الإدارة، وثقافة المنظمة، وإدارة العمليات، ونظم المعلومات والشبكات والعلاقات المالية).

ورغم الاختلاف القائم بين الباحثين حول تصنيف مكونات رأس المال المعرفي نتيجة عدم الاتفاق حول مفهوم محدد للمصطلح، إلا أن التقسيم السابق يعد أشهر التقسيمات، حيث يبرز الجزء غير المادي لرأس المال المعرفي (قدرات الموارد البشرية، والعلامات، وولاء العملاء...) والجزء المادي (البنية التحتية، وقواعد البيانات والمعلومات،...).

3: إدارة رأس المال المعرفي:

عرفت إدارة رأس المال المعرفي (اللاملموسات) حسب معهد معايير إدارة اللاملموسات الدولية (IIMSI)[19] بأنها:" تحويل اللاملموسات الممكنة والقابلة للوصول لنتائج فعلية من خلال إدارة القيمة المالية الفعالة والتسجيل المالي لأصول المعرفة والعلاقات والعواطف ووقت الدورة".أما نجم فيعرفها بأنها: "العملية المنهجية المتعلقة برؤية اللاملموسات وتحديدها وتشغيلها والمحافظة عليها وتطويرها بما ينسجم مع استراتيجية الشركة في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية". لذا يلاحظ ما يلي [20] :

– الإدارة عملية منهجية: تتطلب من المنظمة مجموعة خطوات لتكون اللاملموسات جزء من استراتيجيتها وسياساتها.

– تتطلب اللاملموسات رؤية: حيث تلهم المنظمة للاتجاه الجديد في التعامل مع اللاملموسات واستنباط القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلالها. تحديد هيكلة لاملموسات المنظمة وترتيبها حسب أهميتها وتشغيلها لأنها مطولة؛ لذا يجب وضع ترتيب تبعا للأهمية النسبية لهذه العناصر في الأداء الكلي للمنظمة ثم ترتيبها في كل وظيفة أو عملية أو منتج لترشيد التعامل معها بوصفها من محركات القيمة في الشركة.

– تطوير اللاملموسات: بالاستثمار فيها بالتدريب والتراخيص وحملات العلاقات العامة أو اجتذاب الأفراد المهنيين المحترفين والمتميزين.

– التوافق مع الاستراتيجية: لكل منظمة استراتيجية كلية واحدة كما أن لكل وحدة أعمال استراتيجية متوافقة مع الاستراتيجية الكلية، وهذا ما ينطبق على التطوير المرتقب الذي تأتي به الشركة في مجال إدارة اللاملموسات، فالتغيير مطلوب بعد إعادة تصميم وصياغة استراتيجية المنظمة بما يبقيها مرشدا فعالا لعملياتها ومجالاتها مع تركيز الموارد والقدرات دون تشتيت غير مبرر.وبالتالي تبرز أهمية إدارة رأس المال المعرفي بطريقة عقلانية وواعية لأنها عملية معقدة لطبيعة مكوناته غير الملموسة.

4: مداخل إدارة رأس المال المعرفي:

تتمثل فيما يلي [21] :

4-1: مدخل الرافعة:

إن إدارة اللاملموسات في الشركات القائمة على هذا المدخل (يقابله في الشركات التقليدية مدخل الإنتاج الواسع) هي إدارة للطريقة القياسية وتعميم الطريقة الناجحة (ما هو كفؤ هنا كفؤ هناك). فالتنوع في استخدام براءة الاختراع والتوسع في منح الامتيازات لاستخدام المعرفة التجارية والتراخيص نماذج في هذا المدخل الذي يقوم على تقديم خدمات مختلفة لزبائن مختلفين عن طريق قنوات ولأسواق مختلفة.

4-2: مدخل التوليفة:

يتم من خلال هذا المدخل توظيف لاملموسات المنظمة المتاحة بأشكالها المتنوعة لإيجاد محافظ وتوليفات وتحسين الخدمات والامتيازات والتراخيص وإيجاد استخدامات جديدة لها. وهو أقرب إلى مدخل التحسين بإدخال تعديلات جزئية صغيرة في رصيد الاملموسات المنظمة للاستجابة لحاجات السوق والزبائن وطالبي التراخيص والامتيازات. ويركز هذا المدخل على نفس اللاملموسات إلا أنه يعدل فيها للاستخدام الجديد أو يكيفها لاستخدامها في مجال آخر. ويستخدم بفاعلية مفهوم تداؤب اللاملموسات فأداؤها مجتمعة يكون أكبر من أداءها منفردة.

4-3: المدخل الابتكاري:

يقوم على إنشاء لاملموسات جديدة، كما في توليد براءات اختراع جديدة أو إدخال منتجات جديدة تكون مادة لتراخيص وامتيازات جديدة. فهو مدخل لإنشاء المعرفة الجديدة وحسب حلزونية المعرفة لنوناكا**(I.Nonaka)** فهذا المدخل يعد آلة لمعالجة المعلومات القياسية وفق آليات الطبيعة المادية للدماغ وروتينيات العمليات المعرفية كنشاط خلاق وبناء لإنشاء المعرفة الجديدة.

فالمداخل حاولت إبراز الطرق التي يمكن لكل منظمة أن تركز بها على قدراتها وتكيفها بشكل تعظم بها أرباحها داخل أسواقها.

5: مراحل إدارة رأس المال المعرفي:

تضم مايلي [22] :

- **المرحلة الأولى:** تتعلق بتصور الأصول المعنوية من منظور كتابة التقارير. وتعد سكانديا(Skandia) نموذجا داخليا عن ذلك كما يمكن أن يتم ذلك خارجيا بواسطة تقرير رأس المال المعرفي الإضافي أو المحاسبة الإضافية.
- **المرحلة الثانية:** تتعلق بحقن رأس المال البشري (إضافة الكفاءة أو إدارة المعرفة)، فالبحث عن المواهب التي سوف تضاف وتنفيذ البنى والعمليات ونظم تقنية المعلومات سيزيد من فاعلية اقتسام المعرفة.
- **المرحلة الثالثة:** يتم فيها تحويل رأس المال البشري لرأس مال بنيوي بشكل منتظم أين يُركز على تجميع المعرفة في وصفات تقتسم عالميا عبر المنظمة.
- **المرحلة الرابعة:** حقن رأس المال البنيوي بمصادر خارجية (العلاقات مع الأطراف الخارجية) ولهذه العملية أثر قوي على مضاعف رأس المال المعرفي، ويتمثل في الجمع بين أنواع مجموعات رأس المال البنيوي لخلق فرص جديدة بالاشتراك.
- **المرحلة الخامسة:** تتمثل في تأثير البنية التحتية الخارجية التي أساسها تحالفات المعرفة بين المؤسسات التي لها أنواع مختلفة من رأس المال البنيوي إضافة لقوانين للعمليات للفائدة المشتركة وخلق الثروة.

وبتنفيذ هذه المراحل بنجاح والكتابة عنها بشكل ملائم عبر المحاسبة الإضافية سيكون احتمال خلق القيمة من الاستثمار غير المادي واضحا.

6: متطلبات إدارة رأس المال المعرفي:

وضع آور (Auer) عددا من العناصر لمراعاتها لبناء نموذج سليم لإدارة رأس المال المعرفي تشمل ما يلي [23]:

- المسئولية الإدارية:

بإظهار الإدارة العليا التزامها بتلبية متطلبات أصحاب المصلحة (خاصة المستثمرين) والعمل على الإدارة المستدامة لرأس المال المعرفي بالمنظمة؛ وهذا يشمل تهيئة المناخ المناسب لتحقيق ذلك مع تحديد الأهداف وإعداد التقارير الخاصة بإدارة أجزائه.

- احتياجات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم:

يمكن الوصول لثقة أصحاب المصلحة في وجهات نظر المنظمة وتحركاتها في أسواقها بتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم وتخصيصها في شكل أهداف للعمل على تحقيقها.

- سياسة رأس المال المعرفي:

بوضع سياسة لأصولها غير الملموسة مناسبة لاحتياجات الأطراف ذوي المصلحة، وتتضمن هذه السياسة التزامات بالتحسين المستمر لجميع مستويات المنظمة مع توفير إطار لإنشاء ومراجعة أهداف رأس المال المعرفي الواجب الإبلاغ عنها وفهمها وتنفيذها في جميع أنحاء المنظمة مع مراجعة منتظمة لمدى ملاءمتها وفعاليتها.

- الالتزام بالإدارة الفعالة لرأس المال المعرفي:

على الإدارة العليا أن تفرض إدارة رأسمالها المعرفي في جميع مستويات المنظمة في التزام علني مكتوب لأنها بذلك تنص على أهمية الاعتراف بالمعرفة والكفاءات ضمن سلسلة القيمة بالمنظمة. وهذا يشمل الإعلان عن الأصول غير الملموسة كأهم الموارد التنظيمية مع إجراء مسح مستمر لاكتشاف الحواجز القائمة والصراعات بين أهداف مختلف أجزاء رأس المال المعرفي.

- المراجعة الدورية لرأس المال المعرفي:

خلال فترات محددة يمكن مراجعة نظام إدارة رأس المال المعرفي لضمان استمرارية ملاءمته وكفايته وفعاليته بتقييم درجة الوفاء بأهداف المعرفة الاستراتيجية والعملية المحددة مسبقا باستخدام مؤشرات مشتقة من النظام.

إن إدارة رأس المال المعرفي كعملية معقدة الأبعاد داخل المنظمة تتطلب منها أن تلتزم بعدة مبادئ لضمان النجاح في تسيير هذه الأصول.

7: نماذج إدارة رأس المال المعرفي:

هناك عدة نماذج مختلفة لإدارة رأس المال المعرفي، ومن أهم النماذج المعروفة في هذا المجال مخطط القيمة لشركة سكانديا **(Skandia)**[24] ونموذج برواكين**(Brooking)**، وتصنيف روس **(Roos)**، ونموذج أونج **(Onge)**، ونموذج سفباي **(Sveiby)** ونموذج ويج **(Wiig)**. وقد أشار قرين **(Green)** إلى أن إدارة رأس المال المعرفي مهمة في غاية الصعوبة، لأن معظم الموجودات المعرفية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل تلجأ في كثير من الأحيان إلى المقاومة، وهذا يعني ضرورة وجود إدارة قوية تعمل بأقصى ما يمكن عمله لضمان الاستثمار في رأس المال المعرفي والمحافظة عليه.

والمسجل أن نماذج إدارة رأس المال المعرفي أغلبها يصب في الأساليب العملية المساعدة في إدارة الأصول غير الملموسة.

ثانيا: سكانديا(Skandia) كنموذج لإدارة رأس المال المعرفي:

سكانديا**(Skandia)** شركة تأمين سويدية تأسست سنة 1855. وتعمل اليوم العلامة التجارية لهذه الشركة في أوروبا، وأمريكا اللاتينية، وآسيا. وتدير سكانديا**(Skandia)** أيضا بنك الكتروني يدعى بنك سكانديا**(Skandiabanken)** في منطقة الشمال. ونشاطات الشركة متنوعة ومربحة في أغلبها.[25] وتتكون سكانديا**(Skandia)** حاليا من ثلاث شركات تضم سكانديا الملكية**(Royal Skandia)**، وأيرلندا سكانديا**(Skandia Ireland)**، والتبادل الدولي القديم **(Old Mutual International)** .ومن خلال هذه الشركات الثلاث تقدم الحلول الاستثمارية في جميع أنحاء العالم للعملاء الأجانب والمحليين في المملكة المتحدة، وأوروبا، وسنغافورة، والشرق الأوسط، والبلدان الخاضعة لمجلس التعاون الخليجي، وأفريقيا، وأمريكا اللاتينية وهونغ كونغ. وتملك المنظمة شعارا تتحدى به باستمرار ما يعرض في السوق، واعتبرت أنه يجب أن يكون هناك حرية في اختيار المنتجات المالية وفقا لاحتياجات المستثمر، والقدرة على التكيف مع محفظته مع تغير هذه الاحتياجات.[26] .

ويتبين أن سكانديا **(Skandia)** متعددة النشاطات ومحركات خلق القيمة فيها مختلفة وهذا ما يجعلها نموذجا يحتذى به في إدارة رأس المال المعرفي.

وقد عين ليف إيدفنسون **(Leif Edvinsson)** سنة 1991 كمدير لرأس المال المعرفي. وبالتالي تعد سكانديا **(Skandia)** أول شركة في العالم لها مدير لرأس المال المعرفي. وأختير إيدفنسون **(Edvinsson)** كعقل السنة في سنة 1998 كجائزة لتثمين عمله في تطوير رأس المال المعرفي في شركة سكانديا **(Skandia)**. وقدم أول تقرير نهائي سنة 1994 سمي بـ" تصور رأس المال المعرفي" كتقرير عملي لم يره العالم من قبل. مليء بالصور والألوان والجداول. وأثر التقرير في العديد من الشركات في أنحاء العالم فاتصلت أكثر من 500 منظمة بإيدفنسون **(Edvinsson)** بعد نشره تتساءل عن طريقة نسخه. ولغاية هذا اليوم تم توثيق الكثير من النماذج الإضافية حول رأس المال المعرفي في سكانديا **(Skandia)** كنموذج "التجديد والتطوير"، و"عملية خلق القيمة" سنة 1995، و"قوة الإبداع" و"قيمة العميل" سنة 1996. و"مؤسسة الذكاء" سنة 1997 و" تحول رأس المال البشري" سنة 1998 [27].

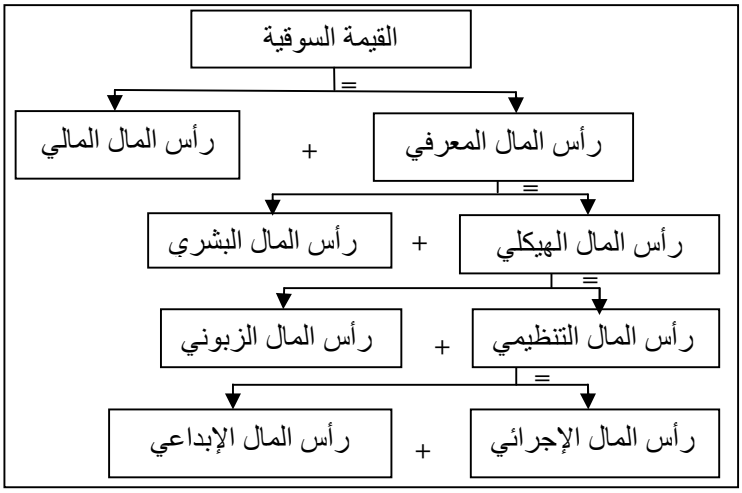
واختار الفريق الذي عمل على تطوير نموذج سكانديا **(Skandia)** لرأس المال المعرفي خلق نموذج جديد يركز على التقييم والتصفح. وبالتالي تم انجاز نموذج هيكلي (مخطط القيمة لشركة سكانديا **(Skandia)** والبحار لجعل رأس المال المعرفي مرئي وذو قيمة موجودة في المنظمات كما يلي:

1: مخطط قيمة رأس المال المعرفي لشركة سكانديا (Skandia):

قامت سكانديا **(Skandia)** في خطوتها الأولى لإعداد تقرير خاص برأسمالها المعرفي بتقييمه من خلال فصل مختلف أجزائه. وقامت بقياس القيمة الناتجة عن كل الموارد الملموسة وغير الملموسة بها؛ حيث يعرف خلق القيمة على أنه أثر التفاعل بين رأس المال البشري والهيكلي والزبوني، والمخطط يوضح أن هناك عددا من العوامل الموجودة التي تزيد القيمة غير المالية للمنظمة وهذا يساهم في

توضيح الهوة بين القيمة السوقية للمنظمات وقيمتها الدفترية. كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(1): قيمة رأس المال المعرفي لشركة سكانديا



المصدر: Leif Edvinsson, developing intellectual capital at skandia, long range planning, Vol30, No3,USA, June 1997, PP:369

ويتبين من المخطط أعلاه مايلي:

القيمة السوقية للشركة =

رأس المال المعرفي + رأس المال المالي.

رأس المال المعرفي=

رأس المال الهيكلي(التنظيمي+الزبوني)+ رأس المال البشري.

رأس المال التنظيمي=

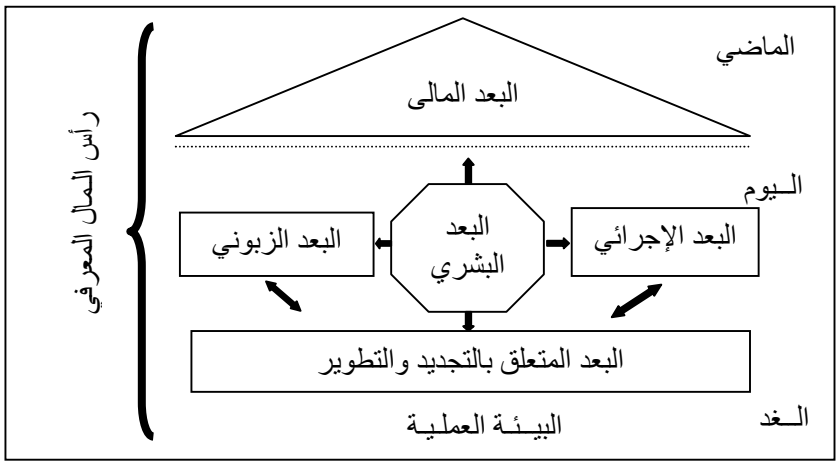
رأس المال الإجرائي+ رأس المال الإبداعي.

وقيمة المنظمة تزيد بتفاعل مختلف المكونات.

2: نموذج البحار (Skandia's navigator model):

بعد التقييم يبرز دور المتصفح(البحار) لكل من رأس المال المالي والمعرفي بالشركة، وقد تم تطويره سنة 1994 وهو أشهر النماذج في إدارة رأس المال المعرفي وإدارته رغم أنه طبق إلا في الشركة السويدية. والنموذج يعكس أربعة أبعاد لأعمال المنظمة: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد الإجراءات وبعد التجديد والتطوير. وفي قلب كل هذه الأبعاد يوجد البعد البشري الذي يقود النموذج ككل. ويرى سفباي **(Sveiby,1998)** البحار كتوأمة بين نموذج بطاقة الأداء المتوازن وراصد الأصول غير الملموسة لسليمي**(Celemi)**. وبالنسبة لإيدفنسون **(Edvinsson)** فالبحار يشبه المنزل يمثل البعد المالي فيه السقف، والبعد الزبوني والإجرائي يمثلان الجدران. والبعد البشري يمثل الأرضية. أما البعد المتعلق بالتجديد والتطوير فيمثل أساس استدامة نشاط المنظمة.[28] ويوضح الشكل رقم(2) نموذج البحار:

الشكل رقم(2): بحار سكانديا



المصدر: CIMA,understanding corporate value and reporting intellectual capital,5/8/2012,on the web site:www.cimaglobal.com, P:11.

ونموذج سكانديا (Skandia) يستخدم عددا كبيرا من المقاييس منها المستحدث والمتعارف عليه من قبل، وهناك 91 مقياسا مع 73مقياسا تقليديا لحساب الأبعاد الخمسة المذكورة أعلاه(البعد البشري، والبعد المالي، والبعد المتعلق بالتجديد والتطوير، والبعد الزبوني والبعد الإجرائي). ويعتبر كل من إيدفنسون ومالون **(Edvinsson and Malone)** أن هناك مؤشرات مختلفة يمكن أن تكون مسهبة مع اختلاف أهمية كل عامل. كالبعد المالي الذي يقاس بعدة مؤشرات لعل من أهمها(الإيرادات/ الموظفون والإيرادات المحصلة من الزبائن الجدد/الإيرادات الإجمالية) ، والبعد الزبوني الذي يمكن تقييمه بالأيام المستهلكة في زيارة العملاء وعدد العملاء المكتسبون نسبة إلى المفقودين، والبعد الإجرائي الذي يقيم بالقدرات التكنولوجية، وأجهزة الكمبيوتر، وبعد التجديد والتطوير ومن مؤشراته (مؤشر رضا الموظفين)، والبعد البشري الذي يضم (معدل الدوران السنوي للموظفين). وهذه أمثلة عن تلك المقاييس وليست حصرا لها لأن مختلف المقاييس المستخدمة في النموذج يصل عددها إلى 112 مؤشر تستعمل مقاييس مباشرة، وقيم بالدولار، ونسب مئوية وقيم تقديرية. وشجع إيدفنسون ومالون (Edvinsson & Malone) استخدام المقاييس المباشرة لمقارنتها مع مقاييس أخرى لإنتاج معدلات أو لتحويلها إلى نقود مع ترك نوعين من المقاييس متمثلة في المقاييس النقدية لتدمج باستخدام موازين محددة مسبقا لإنتاج القيمة الكلية لرأس المال المعرفي للمنظمة(C). والنسب المئوية التي يمكن أن تعتبر مقاييس للنقص ويمكن أن تدمج لتكون معامل فعالية رأس المال المعرفي(i) والذي يُعنى بسرعة وضعية وتوجه المنظمة، وبالتالي فرأس المال المعرفي بالمنظمة يقدم وظيفة مختلفة متعددة لمجموعتين(C) و(i)[29].

إن نموذج سكانديا (Skandia) في إدارة رأس مالها المعرفي ليس قياسا مباشرا لمختلف مكوناته لإعادة توجيهها لأنها مهمة صعبة بل قامت المنظمة بإبراز أقسام رأسمالها المعرفي ووضع جملة من المقاييس الخاصة بكل بعد لتسييره بفعالية.

3: تقييم النموذج:

من أهم الإيجابيات والسلبيات المسجلة في النموذج ما يلي [30] **:**

- يتفق معظم الباحثين على أن سكانديا (Skandia) بذلت جهودا كبيرة لإنشاء تصنيف لقياس الأصول غير الملموسة لتشجيع بقية المنظمات إلى ما هو أبعد من الافتراضات التقليدية حول مصدر خلق القيمة بها. فالنموذج مثير للإعجاب خاصة في الاعتراف بدور رأس مال العملاء في خلق قيمة مضافة للمنظمة وكيفية تغير طبيعة العلاقات مع العملاء. فوفر إيدفنسون ومالون (Edvinsson &Malone) خمس مؤشرات خاصة برأس مال العملاء تشمل نوع العميل، والمدة، والدور، والدعم والنجاح دليل على أهمية الدور الذي يلعبه العملاء في خلق قيمة مضافة للمنظمات.

- تم تغطية العوامل الهيكلية التنظيمية والعملية بالتركيز على مساهمة التجديد في القيمة التي لم يتم التطرق لها قبلا.

- لا تعين سكانديا **(Skandia)** أي قيمة نقدية لرأسمالها المعرفي، ولكنها تستعمل مقاييس تقريبية لرأس مالها المعرفي لتتبع الاتجاهات في القيمة المضافة المفترضة، لذلك فإن كل منظمة مطالبة بتحديد القيمة الفعلية لأصولها غير الملموسة لاختيار أي الافتراضات هو الأصح واختيار المقاييس الملائمة.

- المستكشف يتبع نهج الميزانية العمومية عند قياس الأصول غير الملموسة. وهو لا يقدم سوى لقطة في الوقت، ولا يمكن تمثيل ديناميكية التدفقات بالمنظمة.

- هناك ما يُنتقد في بعض عناصر خلق القيمة بالنسبة لهوسمان وقودمان (Husemen &Goodman)؛ فمتغيرات رأس المال الهيكلي تضم وحدات أجهزة الكمبيوتر إلا أن الموظفين هم الذين يجلسون أمام تلك الأجهزة ويستثمرون المعرفة الموجودة بها ويترجمونها إلى ميزة تنافسية.

ونموذج سكانديا **(Skandia)** يحدد الآليات التي تتحرك وتزيد من القيمة أكثر من إعطائها قيمة وليس مخططا للمستقبل، بل هو جملة من المبادئ التي يعمل بها النموذج التنظيمي. والتقارير الإضافية المرفقة مع النموذج تقدم طريقة عقلانية في خلق قوة تنافسية في المستقبل. إضافة لذلك فإن إيدفنسون **(Edvinsson)** يعني برأس المال المعرفي ما سيتم تحويله في المستقبل إلى رأس مال مالي وهذه العملية يمكن أن تأخذ أسابيع أو سنوات والأساس هو التحول لخلق قيمة اقتصادية وما دام أنه لم يتحول لا يمكن إعطاؤه قيمة نقدية [31].

وبالتالي فالنموذج ليس قياسا مباشرا لمكونات رأس المال المعرفي لأن العملية متشابكة فقد يكون مصدر القيمة هو المورد البشري لكن في الأساس قد يكون العميل هو المصدر، لذا يتوجه إلى كل العناصر التي تتحول مستقبلا إلى أموال وتخلق قيمة.

خاتمــة

أدى التوجه نحو اقتصاد المعرفة إلى إحداث تغيرات جذرية في بيئة الأعمال فأصبح تحقيق البقاء والاستمرار في السوق أمرا في غاية الصعوبة لكل المنظمات، ومع بروز مفهوم رأس المال المعرفي كمصدر استراتيجي وطاقة ذهنية أصبحت منظمات الأعمال تعمل جاهدة على إدارته بفعالية وكفاءة، ومن خلال ما تقدم تم التوصل إلى أن المصطلح مازال محل جدال بين الباحثين والهيئات الدولية المختصة، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه يتضمن كافة العناصر التي من شأنها تحقيق القيمة في المنظمة سواء أكانت ملموسة أو غير ملموسة. ولعل تقسيمه إلى رأس مال بشري وهيكلي ورأس مال

العلاقات يسهل من دراسته. كما تعد عملية إدارته بكل مكوناته ورسم الاستراتيجيات لذلك مهمة في غاية الصعوبة تتطلب استراتيجية واضحة من قبل المنظمة تراعي طبيعة أجزائه. وقد تم عرض جملة من المداخل الخاصة مع تعدد النماذج التي اعتمدت في إدارته كمقترحات من قبل عدد من الدارسين للموضوع مع اختلاف المراحل المخصصة لذلك حسب آراء الباحثين إلا أن آور **(Auer)** قدم جملة من التوصيات لكل إدارة ترغب في بناء نموذج فعال لإدارة رأس مالها المعرفي بكل مكوناته. أما شركة سكانديا **(Skandia)** ومدير رأسمالها المعرفي إيدفنسون(Edvinsson) فقدموا نموذجا رغم ما يسجل فيه من نقائص وعدم اقتناع بعض الباحثين به، فهو يعكس صورة حول دور الأصول غير الملموسة في خلق القيمة المالية المستقبلية من خلال التفاعل بين رأس المال البشري والعملاء والهيكلي في علاقة تفاعلية متشابكة تنتج عن الماضي والحاضر وتعطي ثمارها المالية مستقبلا.

ويبقى الموضوع مجالا خصبا للبحث ويتطلب من القائمين بمنظمات الأعمال الاهتمام الكافي به ضمانا لمواكبة المستجدات.

الإحالات والهوامش:

1-A.Brooking, **intellectual capital: Core asset for the third millennium enterprise**, international Thomson business press, London, 1998, P:12.

2-Marius Ungerer, developing core capabilities in a financial services firms: an intellectual capital perspective, doctor desertions in industrial psychology, faculty of economic and management sciences, Rand Afrikaans University, South Africa, 2004, P:101.

3-Alexander Serenko, Nick Bontis, meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings, **knowledge and process management**, Vol 11, No 3, on the website: http:// go.webassistant.com, 2004, P:1.

4-عادل أحمد حرحوش، أحمد علي صالح، **رأس المال المعرفي (طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 128.

5- المرجع نفسه، ص: 7.

6- عبد الرحمن بن أحمد هيجان، رأس المال المعرفي:استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة، 2012/3/5، على الموقع: www.hrdiscussion.com، ص ص: 6-7.

7-Amir Fazlagic, measuring the intellectual capital of a university, 5/8/2012,on the web site: http://www.oecd.org, P:2.

8-David H. Luthy, intellectual capital and its measurement, 5/8/2012,on the web site: http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp, P:3-4.

9- صالح لافي المعايطة، هل لدينا استثمار في رأس المال المعرفي؟، يومية الرأي، الأردن، 2008/5/31، على الموقع: www.alrai.com

10- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **معجم المصطلحات الإدارية**، جامعة الدول العربية، القاهرة ،2007، ص: 368.

11- Quinn.G.B et al, managing professional intellectual: management the most best, **Harvard review** ,USA, march-april1996,P:64.

12- April Kurt A, guidelines for developing a K-strategy, **journal of knowledge management**, vol6, No5, on the website: http://www.ejkm.com, 2002, P:448.

13 - قاسم نايف علوان المحياوي، إبراهيم محمد الزعلوك، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال:التحديات والطرق والآفاق، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن،27-29 نوفمبر ،2006، ص:13.

14-Shao-Chi,C,et al, the Effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances,**Omega**,Vol36,Issue2, Apr2008,PP:298-316.
15-Daft.R.L, **organization**: **theory & design**, south Western, Ohio, 2001, 7 ed, P:157.
16-سعد على حمود، رأس المال الفكر ي :الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد الثامن العدد25، جامعة بغداد، العراق، 2001، ص: 117.
17- عطية لطيف عبد الرضا، رأس المال المعرفي وإدارة المعرفة، العلاقة والأثر– دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية–، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية الاقتصادية**، المجلد 10، العدد3، العراق، 2008، ص:149.
18-CIMA, **op-cit**, P: 7.
19-IIMSI: International Intangible Management Standards Institute.
20- نجم عبود نجم، **إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس**، اليازوري، الأردن، 2010، ص ص:77–78.
21- المرجع نفسه، ص ص: 89–91.
22- ليف إيدفنسون، **الاستثمار في رأس المال المعرفي (التكاليف والفوائد المحتملة)**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة،2004، الطبعة الأولى، ص ص:213–215.
23- Thomas Auer**,** intellectual capital management system, 5/8/2012, on the web site: www.competence-site.de, PP:4-6.
24- موضوع الدراسة سيتم التطرق له في المبحث الثاني.
25-Information on the web site: http://en.wikipedia.org.
26-Information from the web site: http://www. skandiainternational.com.
27- Liseloth Arkblad & Caroling Milberg, accounting for intangible assets relevance lost? Bachlor thesis in business economics, School of business economics and law, Cotberg University, spring2006, Swedan, P P: 29-30.
28-CIMA, **op-cit**, PP: 10-11.
29- Nick Bontis, assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital,12/2/3013, on the web site: www.bontis.com, P:7.
30-Ibid, PP: 7-8.
31-Liseloth Arkblad & Caroling Milberg,**op-cit**,P:31.