

خلق القيمة في المنظمة من خلال رأس المال الفكري (مستكشف سكينديا-Scandia navigator) نموذجاً
Creating value in the organization through intellectual capital (Scandia navigator) as a modelوهيبه مقدم¹*¹ جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم (الجزائر)، wahiba.mokadem@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2020-12-20 تاريخ القبول: 2021-05-22 تاريخ النشر: 2021-06-30

<p>Abstract :</p> <p>the Skandia Navigator is a model to analyze intangible assets, pioneered by Leif Edvinsson at Skandia. it is a holistic view of performance and goal achievement with respect of intangible assets. This article describes Skandia's approach to measuring Intellectual Capital organization with the help of two models, the Skandia Value Scheme and the Skandia Navigator. As a result; this paper explains the importance of this model in measuring intellectual capital and creating value in organization.</p> <p>Keywords Skandia Navigator ; Intellectual Capital; Dashboard; Create value; intangible assets</p>	<p>ملخص:</p> <p>يعبر المستكشف لشركة (Skandia) عن نموذج لتحليل وقياس الموارد غير الملموسة في المنظمات، و قد تم وضع هذا النموذج من طرف (Leif Edvinsson) و الذي كان موظفاً في شركة (Skandia). و يعكس هذا النموذج رؤية شاملة عن أداء المنظمة و سبل تحقيق أهدافها من خلال مراعاة الموجودات غير الملموسة في المنظمة. يهدف هذا البحث إلى وصف و تحليل رؤية هذا النموذج في إطار قياس رأس المال الفكري، و ذلك من خلال التعرض لجانبين هما: مخطط القيمة ل (Skandia) و كذا لوحة قيادة the Skandia Navigator. و كنتيجة، توضح هذه الدراسة أهمية هذا النموذج في قياس رأس المال الفكري و في خلق القيمة في المنظمة من خلاله.</p> <p>الكلمات المفتاحية مستكشف (سكينديا)، رأس المال الفكري، لوحة القيادة، خلق القيمة، موارد غير ملموسة،</p>
<p>JEL Classifications</p>	<p>24 ; M1 ;M54 ;O15</p>

1. مقدمة (الإطار المنهجي للدراسة):

تمهيد:

تم تطوير نموذج مستكشف سكونديا (Skandia navigator) من قبل (Leif Edvinsson et Michael Malone) في سنة 1997 وذلك في شركة (سكونديا) وهي شركة متعددة الجنسيات للتأمين والخدمات المالية يقع مقرها في (ستوكهولم) بالسويد، يضع هذا النموذج الإنسان في قلب الاهتمامات في المنظمات، ويركز على رأس المال الفكري باعتباره المحرك الحقيقي لخلق القيمة.

"حيث وجد المدراء في شركة (Skandia) في فترة الثمانينات أن الإدارة التقليدية والنظريات المحاسبية لا تعكس بدقة القيمة داخل المنظمة، وبما أن هذه الشركة تقدم الخدمات التي تعتمد بصورة كبيرة على المعرفة، حيث مخزونها يمثل جزءاً بسيطاً من أصولها، فقد جاهدت الشركة لتحديد وسائل لتقييم ووصف مدى أهمية الأصول غير الملموسة.

وبعد تعيين (Edvinsson) كمدير لوظيفة إدارة رأس المال المعرفي في الشركة عام 1991 حيث كان ذلك جزءاً من الجهد المتواصل لتحديد وتعريف قيمة رأس المال الفكري كملحق بالميزانية العمومية، ومن ذلك التاريخ أصبحت الشركة تفصح بالإيضاحات الملحقة بالقوائم المالية عن رأس المال الفكري" (بيصار، 2017، الصفحات 75-76).

وبذلك فإن مستكشف سكونديا يعتبر نموذجاً مهماً يستحق الدراسة والتحليل خصوصاً وأنه يجمع يسلط الضوء على أهم مورد في كل المنظمات ألا وهو المورد البشري والذي يعد أساساً لخلق القيمة.

الإشكالية:

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي : ما هي رؤية نموذج مستكشف سكونديا (Skandia navigator) لمفهوم رأس المال الفكري وأهميته خلق القيمة في المنظمة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

- ما هو محتوى نموذج مستكشف سكونديا (Skandia navigator)؟
- ما المقصود لوحدة قيادة مستكشف سكونديا ؟
- ما مضمون سلسلة القيمة لرأس المال الفكري من منظور هذا النموذج؟

الفرضيات:

يعتبر نموذج لوحدة قيادة المستكشف لشركة سكونديا (Skandia navigator) من أهم النماذج التي ساهمت في تقييم رأس المال الفكري، وفي لفت الانتباه إلى أهمية قياس الموارد غير الملموسة في منظمات الأعمال، وتأتي مساهمة شركة (سكونديا) من خلال هذا النموذج الهام تأتي لتعرض فكرتها حول سبل خلق القيمة في المنظمة مؤكدة على أهمية التنسيق بين مكونات ومحاوير كثيرة داخل المنظمة من أجل خلق هذه القيمة. حيث أن رأس المال الفكري هو حاصل عدد كبير من المكونات والترابطات المختلفة كرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

الأهمية:

يعتبر هذا البحث مهماً من الناحية العلمية للأسباب التالية:

- يعرض هذا البحث أحد النماذج الهامة وأكثرها استعمالاً في مجال قياس وتقييم الأصول غير الملموسة (رأس المال الفكري).

- يتعرض هذا البحث لنموذج لوحة قيادة المستكشف لشركة سكونديا بشكل مفصل من خلال استعراض مفهومه و مكوناته وأهميته وكذا مزاياه وعيوبه.
- من خلال هذا النموذج نستنتج دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المنظمة. باعتباره أحد أهم مكونات رأس المال الفكري.
- تثير هذه الدراسة الأدبيات التي تعرضت لهذا النموذج بشكل مفصل والتي تعتبر قليلة جداً.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي، حيث تم جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن نموذج المستكشف (Skandia navigator) من مراجع مختلفة عربية وأجنبية، ليتم تحليل و عرض ما جاء فيها بشكل مبسط وواضح و شامل لأهم العناصر التي تحتاجها الدراسة.

محاور الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

- المقدمة، وفيها عرض للإطار المنهجي للدراسة
- تعريف نموذج المستكشف لشركة سكونديا (Skandia navigator)
- مفهوم رأس المال الفكري من منظور نموذج (سلسلة القيمة لرأس المال الفكري)
- لوحة قيادة المستكشف لشركة سكونديا
- الخاتمة (نتائج الدراسة)

2. تعريف نموذج مستكشف سكونديا (Skandia navigator):

هذا النموذج جرى تطويره في التسعينات على يد الباحث (Advinsson Leif) وهو مدير شركة skandia السويدية للتأمين ووفقاً لهذا النموذج فقد جرى تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس المال الهيكلي. وهو مجموعة طرق القياس للأصول غير الملموسة تم تطويرها من قبل (Leif Edvinsson) العامل في شركة (سكونديا). يتمتع المستكشف بنظرة شاملة لقياس الأداء و لتحقيق أهداف المنظمة، هندسة هذا النموذج بسيطة ولكنها متطورة. وهو نموذج مشابه لنموذج بطاقة الأداء المتوازنة (Kaplan & Norton, 1998).

هناك خمسة مجالات للقياس استهدفها هذا النموذج (سكانديا). كل مجال يوضح كيفية خلق القيمة من جانبه، يسهل هذا النموذج الفهم الشامل لعملية خلق القيمة في المنظمة من خلال هذه المجالات الخمسة وهي: الجانب المالي، جانب الزبائن، جانب الأنظمة، جانب التجديد و التطوير، الجانب البشري. ويعتمد نظام أنموذج المستكشف على أكثر من مائة مؤشر في قياس و تقويم رأس المال الفكري.

3. رأس المال الفكري من منظور (Skandia navigator) (سلسلة القيمة لرأس المال الفكري):

عرف ادفينسون (Edvinsson) رأس المال الفكري بأنه مضامين المعرفة، الخبرات العملية، التكنولوجيا التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق (ياسين، 2007، صفحة 225). ويرتكز نموذج المستكشف على مفهوم رأس المال الفكري، ووفقاً له يقسم رأس المال الفكري إلى: رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي أو البنيوي، بحيث (Gervais, 2000, pp. 586-593)

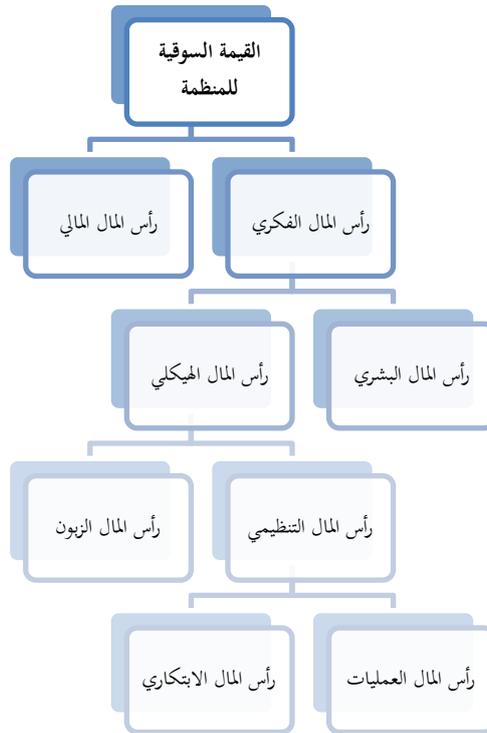
★ رأس المال البشري يتكون من:

- كفاءة الموظفين مقاسة على أساس معارفهم ومهاراتهم
- وضعياتهم المقدرة من خلال تحفيزهم وسلوكياتهم وقيادتهم
- مهاراتهم الثقافية أي رغبتهم في تعميق معارفهم، البحث عن الجديد، وقابليتهم لإدماج هذه القدرات الجديدة في تشغيل المؤسسة، و النسق الذي يتم به استقبال الأفكار الجديدة وبأي تواتر يتم تبني هذه الأفكار وما هو معدل نجاحها.

★ أما رأس مالها الهيكلية فهو يجمع :

- العلاقات مع الأطراف المرتبطة بالمنظمة، مثل: الزبائن، الموردون، المساهمون...، مع التركيز على الزبائن فالمنظمة تحقق قيمة تضاف إليها ك رأس مال زبائني من خلال علاقتها مع الزبائن والقدرة على كسب زبائن جدد ، و الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وحجم الحصة السوقية قياساً بالمنافسين ومعدلات النمو السوقي قياساً بالمنافسة ومعدلات الصناعة (رأس المال الزبون).
 - تنظيم المنظمة أي: البنى التحتية، ثقافة المنظمة، الأنظمة، أدوات و نماذج التشغيل التي تستعملها المنظمة من أجل حركة المعارف والمعلومات داخلها وخارجها (رأس المال التنظيمي).
 - التجديد و التطور المقاس من خلال عدد المنتجات الجديدة، التكوين، نفقات البحوث، التجديد و التطوير، براءات الاختراع، التراخيص و العلامات المسجلة. حيث ان مفهوم رأس المال الابتكاري يعبر عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج التنظيمي والابتكار قد يكون في صورة منتج جديد أو سوق جديد أو تكنولوجيا جديدة أو مزيج من الابتكارات وهناك عدة مؤشرات لرأس المال الابتكاري منها (رأس المال الابتكاري).
 - أما (رأس مال العمليات) فنقصد بها نظم البيانات وقواعد المعلومات، و مختلف العمليات والنشاطات، والبنى التحتية الموظفة في عمليات: الإبداع، والمشاركة، ونشر المعرفة لغرض العمل على تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين.
- ويوضح الشكل الموالي نموذج رأس المال الفكري وفقاً ل (Skandia navigator):

الشكل رقم 01: شجرة تصنيف القيمة



المصدر: معراج هوارى، دور رأس المال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك ، 2014، ص: 269.

من خلال هذا الشكل يمكن التوصل إلى ما يلي:

يتضمن نموذج (Skandia Naviagtor) خمس مجموعات من المكونات، الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى تكوّن رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الزبوني ، رأس مال الابتكاري ، ورأس مال العملية بحيث:

القيمة السوقية للمنظمة=رأس المال الفكري+ رأس المال المالي

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية

رأس المال الابتكاري = الملكية الفكرية +الأصول غير الملموسة

و فيما يلي شرح لهذه المكونات:

- رأس المال البشري: وهو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل ، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير. وعرفه (Edvinson & Malone) رأس المال البشري بأنه مجموع مهارات خبرات ، ومعرفة العاملين بالشركة.
- رأس المال الهيكلي (Structural Capital): إن رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة الشركة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها . وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخليا . ويعرف رأس المال الهيكلي البنية التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملي و مساعهم لتطوير أدائهم، وهو يمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمة، مثل : قواعد البيانات و المخططات التنظيمية و الاستراتيجيات.
- رأس المال الزبوني (Customer Capital) : وهو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولاؤهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف .

4. لوحة قيادة المستكشف لشركة سكنديا (Skandia navigator) :

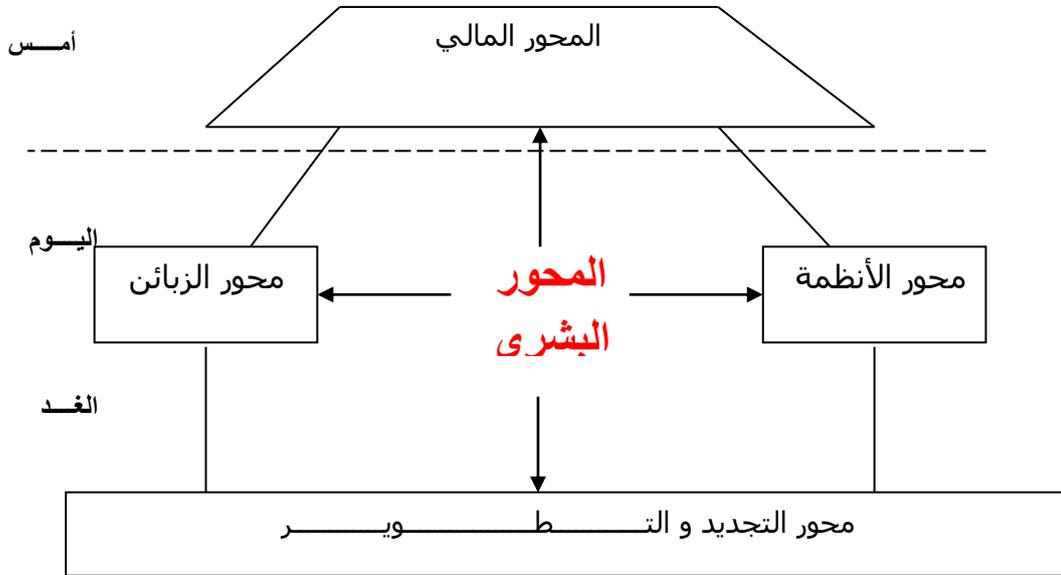
يستعمل نموذج المستكشف الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن مع إضافة محور جديد و هو البعد البشري برؤية مميزة و مختلفة.

من أجل شرح هذا النموذج، يستعمل المؤلفون تشبيها له بالمنزل، بحيث (Gervais, 2000, p. 589):

- ★ الجانب المالي يمثل السقف، و هو يلخص ما تم القيام به في الماضي، المؤشرات في هذا المجال هي كلاسيكية مع إمكانية إضافة قياسات جديدة.
- ★ محور الزبائن و محور الأنظمة يمثلان جدران المنزل، وهما يقودان إلى خلق القيمة في المؤسسة.
- ★ محور التجديد و التطوير يمثل ركائز المنزل، هذا المجال يمثل الطريقة التي تحضر بها المؤسسة مستقبلها و المسافة التي تقطعها مقارنة بالماضي.

كلا من: محور الزبائن، محور الأنظمة و محور التجديد يشكلون رأس المال الهيكلي للمؤسسة أما المحور البشري أو رأس المال البشري هو في قلب البيت، فهو يغذي الميادين الأخرى لرأس المال غير المادي، ويشمل: الكفاءات، وضعيات الأجراء، وهو خليط الخبرة و روح الابتكار للأجراء. يوضح الشكل الموالي لوحة قيادة (المستكشف)

الشكل رقم 02: لوحة القيادة المستكشف (Skandia navigator)



Source : Leif Edvinsson ; *Developing Intellectual Capital at Skandia* ; Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, ; 1997; P :371

سنتطرق في ما يلي بالتفصيل لكل محور من المحاور المكونة لهذا النموذج (Edvinsson, 1997):

أولاً: المحور المالي:

يتضمن هذا المحور مؤشرات كلاسيكية مثل: مردودية الأصول الصافية، رقم الأعمال /مجموع الأصول، كما يدمج أيضاً قياساً لتقدير أداء رأس المال غير المادي المستعمل.

وهناك نسب أخرى، مثل: مجموع الأصول/عدد الموظفين، رقم الأعمال لكل موظف، الربح لكل موظف، القيمة المضافة لكل موظف، هذه المؤشرات توضح إنتاجية كل أجير.

وهناك قسم آخر من المؤشرات يقيس وزن النشاطات الجديدة أو الزبائن الجدد في الأداء، مثل: الربح الناجم من ممارسات جديدة، رقم الأعمال المحقق مع زبائن جدد، نشاطات جديدة /رقم الأعمال الكلي، الاستثمارات المتعلقة بالبحث و التطوير.

أما القسم الثالث من المؤشرات يقيم الاهتمام الذي توليه المؤسسة لزبائنها، مثل: الزمن المخصص للزبائن/زمن حضور الموظف، عدد الزبائن المفقودين مقارنة بمتوسط السوق.

و أخيراً مؤشرات تظهر أهمية استعمال الإعلام الآلي لإثراء قيمة المؤسسة، مثل: نفقات الإعلام الآلي /النفقات الإدارية، القيمة المضافة/عدد الأشخاص في قسم الإعلام الآلي، الاستثمارات في مجال الإعلام الآلي...

ثانياً: محور الزبائن:

ونميز فيه بين أربعة جوانب:

- نوع الزبون: من هو الزبون؟ كيف ينسجم مع تطور المؤسسة في الأمد البعيد؟
 - درجة وفاء الزبون: ما هو معدل التجديد؟ ما هو متوسط مدة العلاقة بين الزبون والمؤسسة؟
 - دور الزبون: ما هو الدور الذي يلعبه في التصميم، الإنتاج، صيانة المنتج؟ ما هي القيمة المضافة لهذا التعاون مقارنة بالمنافسة؟
 - مساعدة الزبون: تكنولوجيا خاصة، برامج للنشاطات، المحلات... هل هذه تساعد على ضمان أفضل مستوى من رضا الزبون؟ ما قيمة النفقات لخدمة ما بعد البيع لكل زبون؟ ما هي قيمة القسط: استثمارات في الإعلام الآلي /خدمة ومساعدة كل زبون؟
 - نجاح العلاقة مع الزبائن: و يعبر عنها بالحصص السوقية المحافظ عليها، المبلغ السنوي لمشتريات كل زبون، معامل الاحتجاجات، حصة الزبائن الجدد في رقم الأعمال، مؤشر رضا الزبائن...
- ثالثاً: محور الأنظمة:

يتم بالبنى التحتية في مجال الإعلام الآلي، كما يحاول أيضاً تقييم مردود و سن التجهيزات و كذا مساهمتها في الإنتاجية، القدرة على تخزين التجهيزات، مستوى معرفة المستعملين بزمان المعالجة، تكلفة الخطأ الإداري...، كما يشمل هذا المحور على تقييم الاستخدام الفعال للتكنولوجيا ومراقبة جودة العمليات ونظم إدارة الجودة.

رابعاً: محور التجديد و التطوير:

يوضح كيف تحضر المؤسسة لمستقبلها من خلال استغلال الفرص المستقبلية، ووفقاً لكل من (إدفنسن و مالون) فإن مؤشراتته تشمل عشرة ميادين هي:

تطور احتياجات الزبائن، مساهمة المنشأة في القطاع الذي تنتمي إليه، مساهمة أسواق جديدة في ربح المؤسسة، وزن التجديد في المنتجات و الخدمات المحققة، دور الشرك في تطوير المنشأة، التطور المحتمل للبنى التحتية و مستوى التكوين و ديناميكية المتعاونين. المؤشرات التي تغطي هذه القياسات يمكن أن تكون: مبلغ الاستثمارات المحققة لتطوير العلاقات مع الزبائن، مساهمة شبكة اتصالات المؤسسة في رقم أعمالها، الاستثمارات في برامج المتابعة الاستراتيجية في الخدمات الجديدة للزبائن، في تطوير أسواق جديدة أو في تطوير الشراكة، عدد البراءات المسجلة، معامل الأجراء الأقل من 40 سنة (الديناميكية)، قسط تكاليف التكوين/عدد الموظفين... وبشكل عام فإن هذا بعد يشمل قياس القدرات الإبداعية للمنظمة، عن طريق قياس فعالية استثماراتها في التدريب والإنفاق على البحوث والتطوير.

خامساً: المحور البشري :

يعتبر هذا النموذج رأس المال البشري هو العامل الأساسي لخلق القيمة في المنظمة، من المهم خلق المعرفة و عرضها في هذا المحور، و من المهم تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لأن هذا سيؤدي حتماً إلى تحقيق رضا الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وقد عرض كلا من (إدفنسون و مالون) قائمة بأنواع الأجراء في المنظمة، فهما يميزان بين:

✻ *المتعاونون (les collaborateurs)* : و هم الأجراء الذين يعملون في الموقع (أولئك الذين يرتادون المكتب أو المصنع)، هؤلاء الذين يظهرون أكثر من غيرهم يمارسون المهام غير الممتعة و يعتبرون "كقاعدة خلفية" للأجراء العاملين في الخارج لأن عليهم

تلبية كل إنشغالاتهم على قدم وساق وتقديم المساعدات لهم، هذه المجموعة يبدو أنها لا تنشغل إلا بالمهام العقيمة بينما آخرون يعيشون أينما يرغبون وتمنح لهم معظم المهام المهمة.

✻ **العمال المتفرجون (les télétravailleurs)** : يقومون بمهامهم في بيوتهم بدون قيود مهنية ، وهم يعملون غالباً وسط القيود العائلية ، ولأن زمن عملهم غير محسوب فإنه يكون ممتداً، وهم يعانون من إحساس بالعزلة يمكن أن يترجم بغياب الوفاء ، الكآبة و انخفاض الابتكار.

✻ **المسافرون (les voyageurs)** : وهم التجار أو الإطارات المجيزين بالهواتف و الحواسيب المحمولة، يتواجدون بطريقة نصف دائمة، هؤلاء الأجراء يعيشون وضعية متناقضة حيث يحسون بأنهم مقصيون من يوميات المؤسسة، بالرغم من كونهم في قلب نظام خلق القيمة، مع مرور الزمن، يطور هؤلاء المسافرين لغة خاصة بهم وكذلك نمط حياة خاص بهم.

✻ **الإلكترونيات الحرة (les électrons libres)** : وهم يوافقون ثلاث مجموعات:

- **المجموعة الأولى** مكونة من الموظفين المفصولين، لكونهم يعملون لدى مورد أو زبون أو شريك إستراتيجي، هذا المستخدم يعاني كثيراً من إحساس بالعزلة، يتطور هذا الإحساس على شكل ثقافة جد مختلفة عن البقية.

- **المجموعة الثانية**: تضم المتعاقدين، المتربصين، الموظفين المتعاقدين، المستشارين...، وفاء هؤلاء المتعاونين للمؤسسة يعتبر مشكلة، إذ يمكن أن يحس البعض منهم بأنه جد مرتبط (مثل المتربص).

- **المجموعة الثالثة**: تضم المتعاونين الممارسين المتعددة الأجر (les multisalariats)، وهم نوع من صحفيي الأزمنة الحديثة، لا يتميزون بالوفاء لمستخدمهم فهم لا يمثلون بالنسبة لهم إلا مستهلكين لمجلتهم اليومية. وتكون إدارة هذه الموارد البشرية المختلفة كما يلي:

بالنسبة للمستخدمين الذين لا يعملون في مواقع العمل (العمال المتفرجون، المسافرون، المتعاقدون الدائمون) نحتاج في تسييرهم إلى اللجوء للاتصالات الإلكترونية (صفحات الإنترنت، جرائد المؤسسة اليومية) و اللقاءات، كما يتم اللجوء إلى أي نظام يمكنه إعادة تحريك الإحساس بالانتماء للمؤسسة، أما الإلكترونيات الحرة ستكون محفزة من خلال نوعية المشاريع حيث يتصارحون في ما بينهم حولها، ومن خلال أجر فوري و مرتفع.

و عموماً فإن أنظمة التسيير تعد جد ضرورية لتسيير كل المجموعات، و لقياس هذا الجانب البشري المعلق بالأصناف المذكورة يجب استعمال مؤشرات كلاسيكية (المتوسط السنوي للحضور في المؤسسة، زمن التكوين، معدل دوران العمل...) و غير كلاسيكية (نسبة المتعاونين الدائمين الشاغلين لوقتهم الرسمي/العدد الكلي للأجراء، عدد الأجراء المتعاقدين لمدة محدودة...)

5. مزايا و حدود هذا لنموذج:

أولاً المزايا:

- يحدد هذا النموذج مكامن إنشاء و استخراج القيمة في المنظمة. حيث يعتمد على دراسة معمقة للأبعاد الخمسة من خلال تشكيل مجموعة من المؤشرات التي تهدف إلى تسليط الضوء على القوى المحركة و الخالقة للقيمة في المنظمة و ذلك بطريقة ديناميكية و مستدامة.
- إثراء قيمة المنظمة و رفعها من خلال القدرات و الإمكانيات المختلفة غير المعترف بها سابقاً. كما انه النموذج الأكثر اكتمالاً فيما يتعلق بتقييم رأس المال الفكري.
- التركيز على التدفقات و المبادلات التي تسمح لشركاء المنظمة المختلفين بالتعاون فيما بينهم و زيادة إنتاجيتهم.

- عكس نموذج (Skandia navigator) جهوداً 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 تغيير طبيعة العلاقات مع العملاء (بخوش، 2019، صفحة 66).
- التطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم التطرق لها من قبل مثل تغطية العوامل الهيكلية التنظيمية والعملية. بالتركيز على مساهمة التجديد في القيمة التي لم يتم التطرق لها قبلاً.
- هذا النموذج يتشابه إلى حد كبير مع مدخل قياس الأداء المتوازن إلا أنه يهتم أيضاً بالمنظور الزمني للأبعاد الخمسة المذكورة وهو بذلك يحقق التوازن المطلوب بين الماضي الذي كان يهتم بالمقاييس والمؤشرات المالية فقط وصولاً للحاضر والمستقبل وذلك من خلال التركيز على العمليات والموارد البشرية والعملاء والتركيز على التجديد كل هذه المحاور يعبر عنها ببعض المؤشرات المالية وغير المالية (العبيشي، 2011، صفحة 261).

ثانياً: حدود النموذج

- هناك انتقادات توجه إلى كثير من المؤشرات المعتمدة في هذا النموذج، حيث " إذ يجري التشكيك في قدرة بعض المؤشرات على القياس الدقيق لرأس المال الفكري . فعلى سبيل المثال يجري اعتماد مؤشر عدد أجهزة الحاسوب بالمنظمة كمؤشر لرأس المال الهيكلي غير أن هذا المؤشر لا يعكس بالضرورة مستوى المعرفة بالمنظمة ولا يعكس بالضرورة استخدام العاملين بها بصورة تعزز الميزة التنافسية للمنظمة (هوارى، 2014، صفحة 269).
- يعتبر نموذج مستكشف سكانيديا معقد وبعيد عن إمكانية التطبيق في ظل واقع بيئة المنظمة.
- يعد هذا النموذج نتيجة لعملية بناء تحليلية تعتمد على تجزئة أداء المؤسسة إلى مكونات مختلفة، هذا الأسلوب يشكل صعوبة عندما يتعلق الأمر بعرض مختصر للأداء الكلي للمنظمة.
- هذا النموذج موجه وفقاً لإشكالية مراقبة التسيير، مما لا يتيح معرفة أثر السلوك البشري على عمل هذا النموذج والعكس صحيح.
- يضم هذا النموذج عدداً كبيراً من المؤشرات لقياس المكونات المقترحة من النموذج، مما يجعله غير عملي إلى الحد الذي يؤدي إلى اضطراب الرؤية الإستراتيجية لإدارة وتقييم رأس المال الفكري.

6.الخاتمة:

تم تطوير نموذج (Skandia navigator) لرأس المال الفكري من قبل الشركة السويدية للخدمات المالية سكانيديا (Swedish financial services company Skandia) بواسطة فريق عمل يقوده الباحث (Leif Edvinsson). ويقوم النموذج على خمسة أبعاد يتمثل البعد الأول في المحور المالي و المحور الثاني هو التركيز على العملاء أما المحور الثالث يتعلق بالتركيز على العمليات والرابع التركيز هو محور التجديد . أما البعد الخامس فيركز على الموارد البشرية باعتباره البعد الذي يحرك النموذج بأكمله. وقد أكد العديد من الباحثين على أهمية هذا النموذج باعتباره لفت الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة في المنظمات ويعتبر من النماذج المعتمدة في مجال تقييم رأس المال الفكري و خلق القيمة في المنظمة.

و في ختام هذه الدراسة نعرض أهم نتائجها:

- يعني رأس المال الفكري مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا التنظيمية، علاقات الزبائن، المهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق، ووفقاً للنموذج فإن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الإنساني ورأس المال الهيكلي.
- وفقاً لنموذج سكانيديا فإن القيمة الكلية للمنظمة هي مجموع لرأس المال المالي ورأس المال الفكري. وتتمثل مكونات رأس المال الفكري في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وينقسم الأخير إلى رأس المال التنظيمي ورأس المال الزبائني. ويمكن أن ينقسم رأس المال التنظيمي إلى رأس المال الإبداعي ورأس المال العمليات.
- إن مدخل نموذج Skandia يأخذ في الاعتبار مجموعة العوامل المالية والتشغيلية والزبائنية نفسها التي يركز عليها مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة. ولكنه يضيف أهمية الاهتمام بالموارد البشري بشكل مباشر وغير مباشر (من خلال الجانب الهيكلي والعمليات).
- العديد من المنظمات اعتمدت على هذا النموذج لشموله على المؤشرات المالية وغير المالية لتحديد القيمة السوقية للمنظمة، كما أنه إضافة إلى ذلك يفيد في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي (المؤشرات المالية) والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق.
- أهم ما يميز نموذج المستكشف (Skandia navigator) هو تركيزه الكبير على المورد البشري إلى جانب قياس كل جوانب الأداء في المنظمة، ونعرض مقولة وردت عن مصمما هذه الأداة:
" أهمية (ملاح سكانيديا) تأتي من تركيزه على ضرورة وجود توازن جيد بين الموارد البشرية و البنى التحتية، فالقيمة لا يمكن خلقها من خلال واحدة من مركبات رأس المال غير المادي، وإنما من خلال ترابطاتها"-إدفينسون و مالون-
- على الرغم من بعض النقائص والمحددات التي تميز هذا النموذج إلا أنه ما يزال يعد من أهم النماذج التي ساهمت في قياس و تقييم رأس المال الفكري، وشرح أهميته في خلق القيمة في المنظمة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- عبد المطلب بيصار. (2017). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة.
- سعد غالب ياسين. (2007). *إدارة المعرفة*. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- معراج هوارى. (2014). دور رأس المال الفكري في تفعيل عمليات القيادة الإدارية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية* (العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك).
- مديحة بخوش. (2019, 9). إدارة رأس المال المعرفي التحدي الجديد لمنظمات الأعمال ، شركة سكينديا. (كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة عنابة، المحرر) *مجلة التواصل في الإدارة والاقتصاد والقانون* (العدد 39).
- محمد بن عبد الله العبيشي. (2011). نموذج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية. تاريخ الاسترداد 12، 11، 2020، من https://jsfc.journals.ekb.eg/article_25482_51e5a45819e7c26426b45d530dc6c163.pdf

المراجع الأجنبية:

- Kaplan, R., & Norton, D. (1998). *le tableau de bord prospectif (pilotage stratégique : les quatre axes du succès)*. Paris: éditions d'organisation.
- Gervais, M. (2000). *controle de gestion*. Paris: Economica.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3).