

بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية
دراسة تحليلية لمؤسسة HODNA-LAIT بالمسيلة، الجزائر للفترة (2012-2015)

The Balanced Scorecard as an Effective Tool for Measuring the Components of Intellectual Capital in the Economic Enterprise: Analytical study of HODNA-MILK M'sila, Algeria for the period 2012-2015

مصطفى حوحو^{1*}، أمينة بوخلط²

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة (الجزائر).

² كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة (الجزائر).

تاريخ الاستلام : 2018/12/02 ؛ تاريخ المراجعة : 2018/12/03 ؛ تاريخ القبول : 2018/12/03

ملخص : يعتبر رأس المال الفكري المصدر الحقيقي لتحسين تنافسية المؤسسة وتحقيق النجاح، إلا أن كثير من المؤسسات تغفل أهمية توليده وإدارته وكذا قياسه وتنميته بما يساهم في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة، وفي هذا الصدد فإن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعتبر كأداة فعالة لقياس رأس المال الفكري من خلال مؤشرات المحاور الأربعة للبطاقة.

الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى قدرة وملاءمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس رأس المال الفكري، بإحداث التكامل والربط بين محاور بطاقة الأداء المتوازن ومكونات رأس المال الفكري، وذلك من خلال دراسة حالة في مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ومعرفة المقومات التي تحتويها المؤسسة لتطبيق هذا النموذج، حيث تم التوصل إلى أن المؤسسة تستخدم بعض مؤشرات المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، لكن دون الوصول إلى الحد المطلوب وهو ما يمكن أن يحد من فعالية هذا النموذج، ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، والحفاظ عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

الكلمات المفتاح : رأس المال الفكري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلائقية، بطاقة الأداء المتوازن.

تصنيف JEL : O34 ، L25 ، M42

Abstract: Intellectual capital is a real source of improving companies' competitiveness and achieving success, but many enterprises ignore the importance of its generation and management as well as its measurement and development, which contributes to the efficiency and effectiveness of the enterprise. In this regard, the balanced Scorecard model is an effective tool for measuring intellectual capital through The four axes indicators of the card. The purpose of this study is to determine the extent and relevance of the balanced Scorecard in the measurement of intellectual capital, by integrating and linking the balanced Scorecard axes and the components of intellectual capital through a case study in HODNA LAIT in order to determine the components contained in this enterprise to apply this model. The study showed that there is an integral relationship between the balanced Scorecard axes and intellectual capital components, but without reaching the desired limit which may limit the effectiveness of this model, and the most important recommended by the study is to increase attention to intellectual capital and its management because it is an important source of excellence, and maintain it continuously because it is an effective element in the success of the enterprises, especially in the knowledge economy.

Keywords : Intellectual capital, Structural capital, Relational capital, Balanced score card.

Jel Classification Codes : O34 ; L25; M42

* Corresponding author, e-mail: mustaphahouhou@yahoo.fr

I - تمهيد :

مع ظهور الأهمية البالغة لرأس المال الفكري ازدادت المشكلات المتعلقة بكيفية إدارته، حيث يتفق الكثير أن التركيز على رأس المال الفكري وقياسه بشكل أمثل يسمح بتوجيهه نحو تحقيق هدفه الأساسي وهو دعم الميزة التنافسية، إلا أن القصور في عمليات القياس لرأس المال الفكري أدى إلى القصور في عملية إدارته خاصة بعد المحاولات العديدة التي عرضتها المحاسبة التي طالما تم انتقادها لتركيزها على مؤشرات مالية فقط، ونظرا للتطور الحاصل في اقتصاد المعرفة والذي انعكس إيجابيا على قدرة الإدارة على تطوير مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب كان يصعب قياسها وأهملت بشكل كبير، ورغم أن مقولة Ansoff القائلة: «الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته» صحيحة في إطارها العام إلا أنها لا تعني إهمال الجوانب غير الملموسة، وبالتالي ظهرت عدة محاولات لتطور نماذج ومؤشرات القياس في المؤسسة، حيث توصلت جهود الباحثين إلى استحداث نماذج ومؤشرات تأخذ بالمزج بين المقاييس المالية وغير المالية، ومن أهمها "نموذج بطاقة الأداء المتوازن" وهي أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تساعد في عملية التقييم مما يستدعي الاهتمام بها، حيث تمكن المؤسسة من تقييم أدائها بنظرة شمولية من خلال أربع منظورات بدلا من الاقتصار على المنظور المالي فقط، فلم ينشأ هذا النموذج أساسا من أجل قياس رأس المال الفكري، ولكن تم اعتباره كنظام تسيير متكامل وإعطاء صورة واضحة عن كافة جوانب الأداء في المنظمة وهو الذي ضم لأول مرة الأصول غير الملموسة، وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤل التالي: كيف يمكن أن تسهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس حقيقي لمكونات رأس المال الفكري في مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة؟

فرضيات الدراسة: بغية الإجابة عن الإشكالية سابقة الذكر؛ تم صياغة الفرضيات التالية:

◀ تسعى مؤسسة حضانة حليب إلى تحديد مكونات رأس مالها الفكري وتعمل على تطويره.

◀ تعتمد مؤسسة حضانة حليب على محاور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء.

◀ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقديم صورة شاملة عن قيمة الأصول الفكرية لمؤسسة حضانة حليب.

نموذج الدراسة: من أجل توضيح العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة تم صياغة نموذج الدراسة الافتراضي في الشكل (01)، انطلاقا من فكرة أن مؤشرات المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن تعتبر مؤشرات قياس حقيقية لمكونات رأس المال الفكري.

أهمية الدراسة: يكتسي موضوع إدارة رأس المال الفكري أهمية متزايدة بالنسبة للمؤسسات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، وبالتالي تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة تحليلية لمكونات رأس المال الفكري والبحث في طرق قياسه، مع التركيز على نموذج بطاقة الأداء المتوازن كونها أكثر موضوعية وعملية لقياس رأس المال الفكري، إضافة إلى تحديد العلاقة بين هذا النموذج ومكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه.

الدراسات السابقة:

❖ **دراسة عربوة محاد¹ (2011)** بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات

الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، حيث حاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس وتقييم الأداء المستدام؟، وقد اعتمد الباحث في دراسته على تحليل الوثائق الخاصة بمؤسستي ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف وإجراء دراسة مقارنة بينهما من خلال إجراء مقابلات مختلفة مع مسؤولي المؤسستين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

✓ تكمن استدامة المؤسسات الاقتصادية في مدى التزامها بتحسين وتطوير مستوى الأداء الاجتماعي والبيئي بالموازاة مع الأداء الاقتصادي هذا من خلال إدماج الإدارة المستدامة في المؤسسات المتوسطة؛

✓ يمثل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام عملية تكييف لنظام بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج المؤشرات البيئية والاجتماعية لتكتمل عملية القياس والتقييم في إطار ضوابط التنمية المستدامة.

❖ دراسة جودة عبد الرؤوف محمد زغلول² (2010)، والموسومة بعنوان: "استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية"، حيث سعت الدراسة إلى البحث في كيفية تحقيق التكامل بين الأصول الفكرية بمكوناتها المختلفة وبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربع، أين قام الباحث بدراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية، وعمل الباحث إلى تصميم مسار للقياس من خلال خرائط الاستراتيجية التي تعكس مدى تحقيق الهدف الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، ومن جملة ما توصلت له الدراسة:

- ✓ إن تقديم مجموعة من المسارات الوصفية والكمية من شأنها تقديم تصورات افتراضية لدعم إدارة الأداء الاستراتيجي؛
- ✓ وجود تكامل شبه تام بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاث ومحاور بطاقة الأداء المتوازن، المر الذي يجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة جد مهمة لبناء نموذج لقياس الأصول الفكرية يهدف لتوفير المعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي؛
- ✓ تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية مقارنة بالأصول الملموسة، وهو ما تجسد في المؤسسة عينة البحث، حيث كانت نسبة القيمة السوقية للمؤسسة قيمتها الدفترية.

❖ دراسة³ John Myles و Jackson Paul بعنوان "the Managing Intellectual Capital through Balanced Scorecard،

- حيث حاول الباحثان معالجة إشكالية استخدام بطاقة الأداء المتوازن المستمدة من نظم إدارة الأداء لتعكس المعرفة التنظيمية وقياس رأس المال الفكري، حيث حاول الباحثان من خلال دراستهما تقديم نموذج متكامل للتفسير الاستراتيجي يدمج بين إدارة رأس المال الفكري ومتطلبات إدارة المعرفة وكذا نظام بطاقة الأداء المتوازن، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- ✓ يدعم رأس المال الفكري إستراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة من خلال بطاقة الأداء المتوازن؛
 - ✓ تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة على مواءمة عملياتها الإدارية وتركيز المؤسسة بأكملها على تنفيذها، وذلك باستخدام المبادئ العشرة لستيوارت لإدارة رأس المال الفكري، حيث يمكن للإدارة أن تركز على نظام قياس الأداء السليم الذي يأخذ في الاعتبار رأس المال الفكري؛
 - ✓ يمكن لرأس المال الفكري أن يوفر إطاراً لإدارة تنفيذ إدارة المعرفة وبطاقة الأداء المتوازن، مع السماح بتحسينات الديناميكية والتغذية المرتدة في إستراتيجية إدارة المعرفة مع الاستمرار في توفير التغييرات في الإستراتيجية التنظيمية والقدرة التنافسية والابتكار.

❖ دراسة⁴ Anne Wu (2005) «The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital،

- حيث وفرت هذه الدراسة إطاراً لمناقشة كيفية دمج بطاقة الأداء المتوازن مع رأس المال الفكري، وكذا التعامل مع قضايا الإنشاء والتشكيل والقياس والإبلاغ وحتى إدارة رأس المال الفكري الاستراتيجي، وقد أجريت الدؤاسة الميدانية على مستوى إحدى أكبر مؤسسة لبيع السيارات بتايوان، ومن خلال دراسة تحليلية لوثائق المؤسسة من أجل إظهار كيفية الدمج واستناداً إلى الإطار، فقد توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ أن بطاقة الأداء المتوازن يمكن أن تؤدي إلى إنشاء رأس المال الفكري وتشكيله وقياسه، وتعزيز الإبلاغ عنه.
- ✓ أن بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة يمكن أن تعزز إدارة رأس المال الفكري. في كل شيء.
- ✓ كيفية دمج رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن معا لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة بشكل فعال وتعظيم قيمة المؤسسة تستحق المزيد من المناقشات.

1.I - مدخل عام لبطاقة الأداء المتوازن:

في ظل القصور المؤكد في الأساليب المحاسبية التقليدية لقياس الأداء كونها لا تعكس قيمة الأصول المعرفية، تم توجيه اهتمام البحث نحو تطوير أسلوب مناسب وفعال يتجاوز حدود المؤسسة ويتعدى المؤشرات المالية التقليدية ليشمل أداء المنافسين ومتطلبات العملاء، وعلى إثر التغييرات

التي تعرضت لها بيئة الأعمال ظهر ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن، حيث تعدّ أحد نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة في البيئة المعاصرة.

1.1. نشأة بطاقة الأداء المتوازن: أول نظام لبطاقة الأداء المتوازن صمم من قبل مؤسسة جنرال إلكتريك سنة 1950 ليكون نظام قياس الأداء، وفي بداية 1983 كتب R. Kaplan عن كيفية قياس المؤسسات أداؤها وذكر أن هناك أبعاد مهمة لم يتم أخذها بعين الاعتبار في عملية القياس وهي المقاييس غير المالية⁵.

وتعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى سنة 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من Johnson and Kaplan بعنوان (Relevant Loss)، وقد ظهر هذا المدخل كإنتاج رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وقياس الأداء، وتم استخدام أول بطاقة تقييم متوازنة في مؤسسة Anolog Devices حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء وقد شملت جوانب خاصة إضافة إلى الجوانب المالية، مثل سرعة التسليم، جودة ودورة العمليات⁶.

وقد كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 على يد الباحثين R. Kaplan and D. Norton، وذلك بعد دراسة دامت عاما كاملا على 12 مؤسسة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية من أجل تقييم أداؤها وخلال الدراسة لوحظ أن المؤشرات المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة وأن اعتمادها على المقاييس المالية يؤثر سلبا في قدرتها على خلق القيمة، بعدها قام الباحثين بمناقشة مجموعة من البدائل انتهت بهم إلى ابتكار أداة جديدة لتقييم الأداء سنة 1992 هي بطاقة الأداء المتوازن⁷.

2.1. تعريف بطاقة الأداء المتوازن: يعرفها D.Norton & R.Kaplan بأنها: «نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، وخارطة مسار شمولي للمؤسسات تتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء التي تستخدم في إنجاز الأعمال وتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة على التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المؤسسة»⁸، وتعرف بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة⁹.

3.1. المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن: يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، كما أن كل بعد يتكون من أربعة أقسام أساسية تتمثل فيما يلي¹⁰:

- ◀ **الأهداف:** النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد البطاقة وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية؛
- ◀ **القياسات:** مؤشرات تتناسب مع حالة الهدف المراد تحقيقه ويتم عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛
- ◀ **المعايير:** مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المقرر تحقيقه؛
- ◀ **المبادرات:** تشير إلى المشاريع التشغيلية أو المقترحات المقدمة الواجب تنفيذها لتحقيق الأهداف؛

وفيما يلي شرح هذه المحاور:

1.3.1. المحور المالي: يعد المحور المالي أحد أهم محاور تقويم الأداء الشامل للمؤسسة ويتضمن مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، وللوقوف على مستوى الأرباح المحققة من إستراتيجية المؤسسة عن طريق تخفيض مستويات التكاليف مقارنة مع المؤسسات المنافسة، والتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات للمنتجات المالية الجديدة والعائد على مجموع الموجودات والقيمة المضافة¹¹.

2.3.1. محور العملاء: تكمن متطلبات وحاجات العملاء في معظم المؤسسات في الوقت الراهن في قلب إستراتيجيتها لما يشكله هذا الجانب من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقيائها واستمرارية نشاطها في السوق الذي يتحقق من خلال قدرتها على تقديم منتجات بجودة عالية وأسعار معقولة.

إن المقاييس التي تستخدمها المؤسسة تتباين تبعا للسؤال الذي طرحه كل من Norton & Kaplan: كيف يرانا العملاء؟ مجال رؤية العميل، كيف نرى عملائنا؟ بؤرة التركيز على العملاء¹².

3.3.1. محور العمليات الداخلية: يعد بمثابة مفتاح المؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للعملاء والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وتحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين¹³.

4.3.1. محور النمو والتعلم: يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين وذلك في ثلاث مجالات رئيسية وهي:

- الأفراد: من خلال سياسة الأجور والحوافز؛
- الأنظمة: من خلال تفعيل نظام المعلومات؛
- الإجراءات التنظيمية: استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب وتنمية المهارات وتطوير الكفاءات¹⁴.

I.2- الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري:

1.2. نشأة مفهوم رأس المال الفكري: يمكن التمييز بين مرحلتين أساسيتين مر بهما مفهوم رأس المال الفكري ساهمتا بشكل كبير في بلورة هذا المفهوم هما:

المرحلة الأولى: بروز مفهوم رأس المال الفكري: حيث ظهر مفهوم رأس المال الفكري في عالم الإدارة بداية التسعينيات من خلال مجموعة من الدراسات قام بها مجموعة من الباحثين أهمها الدراسة التي قامت بها شركة Skandia للتأمينات (والتي تعتبر رائدة في مجال تحديد وقياس رأس المال الفكري)، لكن ما ميز هذه المرحلة هو قلة الدراسات التطبيقية، وخلال هذه المرحلة برزت إسهامات العديد من الباحثين في هذا المجال حيث تبلورت هذه الفكرة في إطار المقاربة المبينة على الموارد (Ressource Based View¹⁵).

المرحلة الثانية: التركيز العلمي على المفهوم: شهدت بداية القرن الجديد تحولاً جذرياً في الأبحاث المتعلقة برأس المال الفكري، حيث ركزت الدراسات الأكاديمية على هذا المفهوم من خلال ظهور العديد من المجلات المتخصصة كمجلة رأس المال الفكري (Journal of Intellectual Capital) والتي صدرت في الولايات المتحدة الأمريكية بداية من سنة 2000، حيث ركزت معظم الدراسات في هذه المرحلة على أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي وخلق القيمة¹⁶.

2.2. مفهوم رأس المال الفكري: حاول العديد من الباحثين الاتفاق حول تقديم تعريف موحد لرأس المال الفكري، وعموماً يعتبر كل من الباحثين Edvinsson و Malone (1997) وكذلك الباحث Stewart (1997) هم الباحثون الذين سلطوا الضوء على المفهوم وعملوا على جلب اهتمام الباحثين نحوه، وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

● **Kaplan et Norton (1992):** يتكون رأس المال الفكري بفعل العلاقة التي تنشأ بين محاور بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو¹⁷.

● **Edvinsson et Malone (1997):** يتكون رأس المال الفكري بفعل تداخل العناصر الثلاثة التالية: الأفراد، الأنظمة ومكونات السوق. فالأفراد والمسؤولون يمثلون رأس المال البشري والذي يعبر عن ما يستطيع به الأفراد القيام به فردياً أو جماعياً، وبالنسبة للأنظمة فإنها تتمثل في المعارف المستقلة عن الأفراد والتي تشمل البراءات، العقود، قواعد البيانات وتقنيات الإنتاج، أما فيما يخص مكونات السوق فتتمثل في علاقات المنظمة مع محيطها الخارجي (موردين، زبائن، موزعين)¹⁸.

● **Stewart (1998):** يتمثل في مجموع المعارف والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تكسبها ميزة تنافسية وتمنحها القدرة على خلق القيمة¹⁹.

3.2. أهمية رأس المال الفكري: يظهر جلياً أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط التالية:

- ✓ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة؛
- ✓ تظهر أهمية رأس المال الفكري في كونه مصدراً لتوليد الثروة بالنسبة للأفراد والمنظمات من خلال قدرته على رفع العائد من براءات الاختراع، وهو ما أكدته بحوث مؤتمر رأس المال الفكري الذي انعقد في نيويورك عام 2000، حيث أقر المؤتمر أن شركة IBM مثلاً تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع²⁰؛

- ✓ يساعد المنظمات على بناء المنظمات الذكية أو بالأحرى المنظمات المتعلمة، حيث أنه من المعلوم أن هناك تزايد في الوظائف ذات الطابع المعرفي، وعليه فإن سوق العمل يشهد توجهًا متزايدًا نحو الطلب على رأس المال الفكري؛
- ✓ يعمل رأس المال الفكري على زيادة القدرة الإبداعية للمنظمات وكذلك تعزيز تنافسيتها من خلال تقديم منتجات جديدة في الوقت المناسب مع تخفيض التكاليف²¹.

4.2. مكونات رأس المال الفكري: إن تحديد مكونات رأس المال الفكري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات، حيث اختلفت التقسيمات التي أعطيت لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره ونظرته للموضوع²²، ومن خلال دراسة مختلف تقسيمات رأس المال الفكري يمكن ملاحظة أن العديد من الباحثين اتفقوا على مكونات أساسية يمكن توضيحها في الشكل رقم 02، وفيما يلي شرح موجز لهذه المكونات:

1.4.2. رأس المال البشري: يقع رأس المال البشري في قلب رأس المال الفكري، فمصطلح رأس المال البشري أطلق على الموارد البشرية باعتبارها منبع للقيمة يعول عليه في النهوض بالمؤسسة وذلك للعلاقة التي تربط الأفراد بالنشاط الاقتصادي الذي يولد لها الثروة.

2.4.2. رأس المال الهيكلي: يعبر رأس المال الهيكلي عن الجدارة الجوهرية للمؤسسة والمعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة، ويؤكد MC. Elory أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المؤسسة عندما يتركها الأفراد²³.

3.4.2. رأس المال العلائقي: ويطلق عليه رأس المال الزبائني ويكون خارج المؤسسة ويتمثل بعلاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجية، حيث يكمن جوهر رأس المال العلائقي في العلاقات المتميزة مع الزبائن والتي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمؤسسة، وهو يمثل انعكاس كامل قوة رأس المال البشري والهيكلي باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم وزيادة ولائهم من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورضاهم²⁴.

I.3- أهمية بطاقة الأداء المتوازن في قياس رأس المال الفكري:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أفضل النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري والأداء الكلي بصفة عامة لأنها تتسم بالشمولية، حيث تأخذ في اعتبارها مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تتعلق بأربع محاور يفترض وجود علاقة سببية بينهما.

1.3. العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري: هناك علاقة تكامل بين مكونات رأس المال الفكري ومحاور بطاقة الأداء المتوازن نوجزها فيما يلي:

1.1.3. التكامل بين مكونات رأس المال الفكري ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن: يلاحظ أن رأس المال الفكري بمكوناته يتطابق مع محاور بطاقة الأداء المتوازن باستثناء المحور المالي، حيث أن رأس المال البشري يقابل محور النمو والتعلم، ورأس المال الهيكلي يقابل محور العمليات الداخلية، كما أن رأس المال العلائقي يقابل محور العملاء، ويبقى المحور المالي كنتاج لكل من رأس المال الفكري ومكوناته.

2.1.3. التكامل الاستراتيجي: بمعنى أن اهتمام المؤسسة يجب أن ينصب على التطوير المستمر للقدرات التأهيلية التي تمكنه من الوصول إلى درجة معينة من التنافسية، وعليه فإن رأس المال الفكري يقوم على أساس إستراتيجية القدرات التأهيلية المستمدة من فلسفة نظرية المؤسسة القائمة على أساس الموارد، أما من منظور بطاقة الأداء المتوازن فهي تأتي بصفة مبدئية من الخارج، بمعنى أن اهتمام المؤسسة يجب أن ينصب على دعم العلاقات مع العملاء وفهم أدوار المنافسين، وعليه فإن بطاقة الأداء المتوازن تقوم على أساس إستراتيجية تنافسية المستمدة من السوق.

3.1.3. التكامل في التوجه نحو بناء القيمة: يسعى رأس المال الفكري وبطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق قيمة مضافة للعميل، فرأس المال الفكري يمثل شبكة القيمة وينظر للمؤسسة على أنها شبكة من الموارد المعرفية والقدرات التأهيلية تمكنها من توصيل قيمة معينة للمستخدم النهائي، في حين أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل سلسلة القيمة، وينظر للمؤسسة على أنها سلسلة من العلاقات التي تهدف إلى احتواء الفجوة بين متطلبات العميل ومخرجات المؤسسة.

4.1.3. التكامل في اتجاه مسار العلاقات الارتباطية: تأخذ مكونات رأس المال الفكري شكل مجموعة من الدوائر التصورية التي تكاد على نفس الدرجة من الأهمية، والتنسيق بين هذه المكونات يأخذ شكل علاقات ارتباطية جانبية، أما بطاقة الأداء المتوازن فتركز على تفاصيل إستراتيجية

المؤسسة، والتنسيق بين محاور بطاقة الأداء المتوازن يأخذ شكل علاقات ارتباطية رأسية، وعليه فإن التكامل بين كل من العلاقات الجانبية لمكونات رأس المال الفكري والعلاقات الرأسية لمنظورات بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تفعيل التوجه التنفيذي لإستراتيجية المؤسسة.

5.1.3. تكامل مؤشرات الأداء الأساسية: ينظر إلى مؤشرات الأداء على أنها أدوات بنائية حيث أن مؤشرات الأداء المرتبطة برأس المال الفكري تنظر للمؤسسة على أنها نظام طبيعي وتلعب دورا أساسيا في تبرير خطوات المؤسسة نحو دعم وتطوير قدراتها التأهيلية، أما مؤشرات الأداء المرتبطة بطاقة الأداء المتوازن تنظر للمؤسسة على أنها نظام ميكانيكي وتلعب دورا أساسيا في دفع خطوات المؤسسة نحو دعم وتطوير قدراتها التنافسية²⁵.

2.3. مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لقياس رأس المال الفكري: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لم يصمم لقياس رأس المال الفكري، وإنما يعتبر أول نموذج بدأ يأخذ الأصول المعرفية بعين الاعتبار عند قياس أداء المؤسسة والتي من بينها رأس المال الفكري، ويبين الشكل رقم 03 توافق محاور بطاقة الأداء المتوازن مع مكونات رأس المال الفكري، وبالتالي يمكن قياس مكوناته من خلال مؤشراتهما.

1.2.3. المحور المالي: تعد النسب والمؤشرات المالية أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص وتم تفسير نتائجها بعناية، وفي الواقع تتعدد النسب والمؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، وتعد النسب المالية التفصيلية والمساعدة تفسيرا وتعزيزا للمؤشرات المالية العامة.

2.2.3. محور العملاء: رغم أهمية المؤشرات في هذا المحور وتعددتها إلا أنه يجب على الإدارة وحسب طبيعة المؤسسة والبيئة المحيطة بها أن تختار ما هو أساسي وينعكس إيجابا على رضا وولاء العملاء، لتحقيق رأس المال العلائقي من خلال كسب العملاء وتعزيز العلاقات معهم²⁶.

3.2.3. محور العمليات الداخلية: تسمح المقاييس المعتمدة في هذا المحور بمعرفة مستوى كفاءة تنفيذ الأعمال، ومدى مطابقة المنتجات والخدمات لحاجات العملاء وتوقعاتهم، والرسالة المتميزة التي تطمح المؤسسة إليها في كيفية الاستثمار في رأس المال الهيكلي وإدارته²⁷.

4.2.3. محور النمو والتعلم: يركز هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم أي برأس المال البشري ككل للمؤسسة، من خلال العمل على إرضاء العاملين بإجراء مسح بمساهماتهم بالقرارات والتميز بعمل جيد والتشجيع من أجل الإبداع، فعديدة هي المؤشرات في هذا المحور لكن كل مؤسسة تركز على ما هو مهم وفعال ويساهم في إيجاد قيمة حقيقية لرأس مالها البشري للوصول لإدارته السليمة²⁸.

II - الطريقة والأدوات :

1. مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات: من أجل معرفة مدى مساهمة محاور بطاقة الأداء المتوازن في حصر وقياس حقيقي لمكونات رأس المال الفكري تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة HODNA – LAIT، وفيما يلي نبذة عن هذه المؤسسة:

حضانة حليب هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL، كانت تسمى ملبنة الحضانة لاقتصرها على إنتاج الحليب فقط وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضانة حليب Hodna Lait، أنشئت من طرف أربع شركاء بتاريخ 1998/12/15 برأس مال اجتماعي قدره 60 000 000 دج، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بالمسيلة، إلا أن تاريخ انطلاقتها الفعلي كان بـ 2000/05/15، ويوضح الجدول رقم 01 تطور رقم أعمال المؤسسة وعدد موظفيها خلال الفترة 2012-2015.

وعبر مراحل تطور المؤسسة فإنها استطاعت أن تحقق أرقاما مهمة ما مكنها من التوسع في السوق المحلية والوطنية واحتلالها لمكانة تنافسية عالية حيث أنها تحتوي حاليا على ست وحدات، تختص كل وحدة بإنتاج منتجات معينة، بالإضافة إلى:

◀ عدد الموردين خارج الوطن: 20. ▶ عدد الزبائن: 500.

◀ عدد الموردون داخل الوطن: 180.

◀ عدد موزعي الحليب: 70. ▶ عدد مستودعات البيع: 02 (الجزائر وعنابة).

2. أدوات الدراسة: حتى تتمكن من الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، فإن الدراسة الحالية اعتمدت على المقابلة الشخصية مع مسؤولي بعض الأقسام والمصالح، وتم تقديم أسئلة المقابلة على شكل حوار حتى نضمن الحد المقبول من صحة المعلومات، كما تم الاعتماد على بتحليل وثائق الوحدات والميزانيات وجداول حسابات النتائج قصد استخراج وحساب المؤشرات التي تستخدمها كل وحدة في تقييم أدائها، اعتمادا على التقارير المالية للسنوات من 2012 إلى غاية 2015.

III- النتائج ومناقشتها :

1. مكونات رأس المال الفكري في مؤسسة حضنة حليب وكيفية إدارته وتنميته وفقا لمحاور بطاقة الأداء المتوازن: بالنظر إلى حجم مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة واتساع رقعته الجغرافية وحجم مواردها الهائل وكذا حجم استثماراتها المتزايدة، فإنه يتوجب عليها إعطاء أهمية خاصة برأس مالها الفكري وتحديد مكوناته، حيث أصبح من أهم مؤشرات المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة وذلك من خلال حسن إدارته وتنميته.

1.1. رأس المال البشري وفقا لمحور النمو والتعلم في مؤسسة Hodna Lait: نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة فإن أئمن مورد تمتلكه هو رأس المال البشري، حيث أنها تعي الأهمية البالغة لهذا المكون مقارنة مع المكونات الأخرى لرأس المال الفكري، حيث يعتبر القوى الفعالة والمنشط الرئيسي للمؤسسة، وفي سياق التكيف مع التحولات الحاصلة في بيئة الأعمال قامت المؤسسة باتخاذ مبادرات وإجراءات تتعلق بمجال الموارد البشرية، ومن بينها:

❖ تحديث سياسة الموارد البشرية: حيث أن المؤسسة سعى للمحافظة على نقاط القوة التي تملكها خاصة فيما يتعلق بما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات ذات المهارات والقدرات العالية، حيث تتبنى المؤسسة سياسة تقوم على تنسيق الجهود بين وظيفة الموارد البشرية وكافة الوظائف، كما تلتزم باحترام موظفيها وتضمن سلامتهم، ومن خلال الشكل رقم 04 الذي يوضح تحليل هرم الأعمار للمؤسسة محل الدراسة نلاحظ أن هذا الهرم يتميز ببنية شابة تضمن للمؤسسة استمراريته على المدى البعيد، حيث أن عد العمال الذين لا يتجاوز سنهم الأربعين سنة بلغ أكثر 634 بنسبة فاقت 67% من إجمالي العمال (944)، وهذا ما يؤكد سعي المؤسسة إلى تحديث مواردها البشرية باعتمادها على تركيبة شابة تمثل مصدرا لقوتها.

❖ نظام المكافآت والأجور: تعمل المؤسسة على سياسة جديدة للأجور والمكافآت لتطوير مهارات وتحفيز العاملين وتنمية الرغبة لديهم باعتبارهم عنصر مهم في نجاح المؤسسة، ويقوم هذا النظام على مبدأ العدالة والشفافية والتمييز في مختلف مستويات الأجور، ويمكن التعبير عن ذلك من خلال تطور مصاريف العاملين كما هو موضح في الجدول رقم 02، حيث نلاحظ أن هناك تغيرا في نسبة مصاريف المستخدمين، حيث نلاحظ زيادة النسبة في سنة 2013 وذلك راجع لزيادة الأجور والمكافآت الممنوحة للعمال، ثم نلاحظ انخفاض شديد في السنتين 2014 و 2015 بسبب الارتفاع في الأجر الوطني الأدنى المضمون، وبالتالي عدم وجود مكافآت وعللاوات إضافة إلى انخفاض عدد العمال.

❖ جهود التدريب والتكوين: تنفق المؤسسة ميزانية ليست بالقليلة في سبيل تدريب وتكوين مواردها البشرية عند توظيفهم حتى يتمكنوا من ممارسة وظائفهم بشكل جيد، حيث تقدر الميزانية المخصصة للتدريب والتكوين بـ 2% من التكلفة الأجرية مما يعكس اهتمام المؤسسة بكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، حيث نلاحظ من خلال الشكل رقم 06 أن المخصصات المالية للتدريب والتكوين في تزايد مستمر بحوالي ضعفين من سنة 2011 إلى غاية 2015، فمؤسسة Hodna Lait تخصص 1% للتدريب و 1% للتكوين وهذا ما يوضح مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها، حيث في السنوات الأخيرة بدأت نظرة المؤسسة إلى مساندة التطورات التكنولوجية الحديثة، وضرورة تدريب وتكوين العاملين.

❖ معدل التأطير: ويمثل عدد الإطارات الموجودة في المؤسسة مقارنة بإجمالي العاملين، حسب العلاقة:

$$\text{معدل التأطير} = \frac{\text{عدد العمال (إطارات وتقنيين)}}{\text{إجمالي العمال}} \times 100$$

ويقصد بمعدل التأطير نسبة الإطارات بالمؤسسة إلى العدد الإجمالي للعمال؛ وما يمكن استنتاجه من الجدول رقم 03 هو أن معدل التأطير بقي ثابتا خلال فترة الدراسة، ما يعني أن المؤسسة عينة البحث تحاول الحفاظ على مسيرتها باعتبارهم مصدرا لتنافسيتها ويمثلون قيمة مضافة لها، وعموما فقد كانت هذه النسبة في حدود 30% وتمثل حوالي الثلث من عدد العمال وهي نسبة معتبرة، وهذا ما يعني أن المؤسسة تولي أهمية قصوى للنشاط الإداري من أجل تحديد استراتيجياتها المستقبلية وضمان استمراريته في السوق.

2.1. رأس المال الهيكلي وفقا لمحور العمليات الداخلية في مؤسسة Hodna Lait: تعمل المؤسسة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة المتوفرة لدى العاملين إلى الواقع الفعلي أي إلى مواقع إنتاجها، وهذا النقل والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة في المؤسسة، حيث يشمل رأس المال الهيكلي لمؤسسة حضنة حليب الثقافة التنظيمية، النماذج والعمليات والإجراءات، عمليات البحث والتطوير بالإضافة إلى أن المؤسسة تعمل على تحديث البرمجيات من خلال أحدث أجهزة الإعلام والاتصال.

❖ **تطور حجم الاستثمارات:** قامت المؤسسة بالاستثمار في وحدات إنتاجية ابتداء من سنة 2012 (الوحدة رقم 04، 05، 06)، حيث كان لزاما عليها التفكير في التجهيزات التي تساهم في تطوير عمليات الإنتاج وتحسين جودة المنتوجات، وبهذا لجأت المؤسسة إلى جلب عتاد مخبري متطور على عكس ما كانت عليه في السابق أين كانت تجري كل الفحوصات الخاصة بالمنتجات في الخارج مما يكلف المؤسسة، ومن هنا جاءت فكرة صنع مخبر مركزي داخل المؤسسة يتم فيه كل عمليات الفحص للمنتجات، كما تم إرسال 4 إطارات إلى ألمانيا من أجل التكوين والتدريب على كيفية استخدام هذه الأجهزة، وهذا وفقا لما هو موضح في الجدول رقم 04.

❖ **معدل الأداء اليومي للعامل:** يقوم على قياس أداء العامل وإنجازته لأهدافه في الوقت المحدد ويمكن التعبير عنه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل الأداء اليومي للعامل} = \frac{\text{عدد الوحدات المنتجة}}{\text{عدد العمال}} \times 100$$

حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن معدل الأداء اليومي للعامل في ارتفاع دائم من سنة 2012 إلى غاية 2015 أين حققت المؤسسة أكبر معدل مقارنة بما سبق، إذ قدرت نسبة الارتفاع بحوالي أربع أضعاف، وهذا راجع إلى زيادة عدد العمال وكذلك إلى زيادة المخصصات المالية الموجهة لتكوين خصوصا في السنتين الأخيرتين أن بلغت أقصاها سنة 2015 بنسبة قدرها 28% من الكتلة الأجرية وهذا ما انعكس بشكل إيجابي على الأداء اليومي للعاملين، وهذا واضح من خلال الزيادة في عدد الوحدات المنتجة.

3.1. رأس المال العلائقي وفقا لمحور العملاء في مؤسسة Hodna Lait: هناك إدراك متزايد لأهمية رأس المال العلائقي من طرف المؤسسة، فمن بين الأهداف التي تسعى لتحقيقها تحسين علاقاتها بعملائها وزيادة حصتها السوقية، فللمؤسسة عدة نقاط بيع داخل وخارج الولاية، كما لا يقل رأس المال العلائقي أهمية عن باقي مكونات رأس المال الفكري، حيث تنظر المؤسسة للعملاء على أنهم مشاركون حقيقيون في نجاحها لذا نجد أنها تضع حاجيات ومتطلبات عملائها ضمن أولوياتها وتسعى جاهدة لتلبيةها من أجل البقاء في السوق، بالإضافة إلى اهتمامها بعامل الجودة باعتباره عنصر هام في تحقيق الميزة التنافسية وكسب العملاء، وبهذا فإن المؤسسة تسعى للحصول على شهادة الإيزو لسلامة الأغذية ISO 22000، وهي مواصفة قياسية دولية صادرة عن منظمة ISO العالمية بالتنسيق مع هيئة دستور الأغذية الدولية CODEX، وبالتالي فالمؤسسة تدرك أن المنتجات عالية الجودة والأمانة صحيا هي الطريق الدائم لتحقيق النجاح المستمر واكتساب الثقة وتعظيم رضا العملاء بتحقيق رغباتهم.

كما فازت مؤسسة Hodna-Lait بجائزة الجودة بإسبانيا، في إطار الاحتفال بالأربعينية العالمية للكأس الذهبية للجودة بمدريد يوم 2 فيفري 2012، هذا التميز بمنح من طرف المؤسسة المرموقة نادي التجارة "اديتوريال أوفس" و "تراد لدريس كلوب" اعترافا بالجدية والمثابرة في العمل وجودة الخدمات المقدمة، وجاء التكريم بعد تصويت 7500 مؤسسة من 90 دولة مختلفة منها 130 مؤسسة تتعامل معها Hodna Lait.

❖ **معدل تطور رقم الأعمال:** نلاحظ من الجدول رقم 06 أن رقم الأعمال في ارتفاع دائم بسبب تطور حجم نشاط المؤسسة والتحسينات التي أدخلتها على بعض منتجاتها، كما يتضح أن التطور في رقم الأعمال متذبذب حيث انخفض سنة 2013 ثم ارتفع سنة 2014 ليعود للانخفاض من جديد سنة 2015، ويعود ذلك إلى الاستثمارات التي قامت بها المؤسسة لتوسيع عدد الوحدات وزيادة الإنتاجية.

❖ **درجة الاحتفاظ بالعملاء:** يعبر عن مدى احتفاظ المؤسسة بالعملاء، ويمكن التعبير عنه عن طريق عدد العملاء الموجودين. والجدول رقم 07 يوضح تطور عدد العملاء، حيث عرفت نسبة عدد العملاء طفرة نوعية خلال سنة 2013 وذلك نتيجة للتوسعات التي قامت بها المؤسسة مما اثر بشكل إيجابي على حجم نشاطها ومن ثم كسب عملاء جدد، كما أن زيادة عدد العملاء يدل على أن المؤسسة تعمل على المحافظة على عملائها وزيادة رضاهم.

❖ **تكاليف التسويق:** يقصد بها النفقات الناجمة عن كل عملية إشهار وترويج تقوم بها المؤسسة من أجل بيع منتجاتها ويمكن تحديد مصاريف الإشهار من خلال الجدول رقم 08، حيث نلاحظ تغيرا في نسبة مصاريف الإشهار أين نجد انخفاضا مستمرا بعدما بلغت نسبة أكبر في سنة 2013 وهذا راجع للسياسة التي اتبعتها المؤسسة في محاولة إدخال منتجات جديدة إلى السوق، الأمر الذي دفعها إلى الترويج للمنتجات المدخلة للسوق، في حين انخفضت النسبة إلى حوالي 14% في سنة 2015 نتيجة لكسب عملائها وتعريفها الكامل لمنتجاتها.

ومن خلال ما ذكر سابقا؛ فتعتبر كل من بطاقة الأداء المتوازن ورأس المال الفكري الركيزة الأساسية للمؤسسة، والفرق الواضح بينهما هو أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على إحداث التوازن، من خلال تقديم معلومات عن أحدث تطورات المؤسسة التي تمس الأداء المالي وغير المالي، في حين

أن رأس المال الفكري يعمل على إضافة قيمة للمؤسسة وكذا تعزيز التصور العام للأداء التنظيمي، كما أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تشكيل رأس المال الفكري، بالإضافة إلى أن استخدام إطارها يمكن أن يعزز إدارة رأس المال الفكري، ويمكن تجسيد ذلك من خلال النموذج العام الموضح في الشكل رقم 06، والذي يشكل نموذجا مقترحا لمؤسسة حضنة حليب يعبر عن التكامل ما بين مكونات رأس المال الفكري ومحاور بطاقة الأداء المتوازن يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

IV- الخلاصة :

تمكنت مؤسسة حضنة حليب من احتلال موقع هام داخل السوق الجزائرية للحليب ومشتقاته، والمتأتي من تتمين مجموع إمكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية بإتباع أساليب تسويقية تتماشى مع التحولات الاقتصادية، كما أنها تسعى جاهدا لتعزيز هذا الموقع باكتساب ميزات تنافسية تمكنها من البقاء في السوق وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري، حيث يمكن القول أن إدارة وتنمية رأس المال الفكري عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة حضنة حليب هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن عملية قياس مكونات رأس المال الفكري تبين أن الأساس في إدارته يرجع إلى الاستثمار في كل مكوناته، لكن بالدرجة الأولى الاستثمار في رأس المال البشري لأن أفكار وابتكارات الأفراد هي التي تشكل أساس المنتجات والخدمات للمؤسسة وإبداعاتها مما يسمح للمؤسسة بالتميز، وفيما يلي أهم نتائج وتوصيات هذه الدراسة:

❖ نتائج الدراسة:

- ✓ يظهر جليا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى الاهتمام بمكونات رأس مالها الفكري الثلاث، وذلك من خلال:
 - وجود اهتمام برأس المال البشري من طرف المؤسسة؛
 - امتلاك المؤسسة مصلحة خاصة بالبحث والتطوير مما يعني أنها تعمل على الاستثمار في رأس المال الهيكلي داخل المؤسسة؛
 - وجود اتصال دائم بين المؤسسة وعملائها يدل على اهتمامها برأس المال العلائقي؛
 - سعي المؤسسة للحصول على شهادات ISO دليل على إتباعها للمواصفات الدولية مما يعزز حصتها السوقية ويكسبها الميزة التنافسية،
- وَمَا سَبَقَ يَظْهَرُ جَلِيَا أَنَّ الْمَوْسِسَةَ مَحَلَّ الدَّرَاسَةِ تَسْعَى إِلَى الْاهْتِمَامِ بِمَكُونَاتِ رَأْسِ مَالِهَا الْفِكْرِي الثَّلَاثِ، وَمِنْهُ يُمْكِنُ قَبُولُ الْفَرْضِيَّةِ الْأُولَى الَّتِي تَعْتَبِرُ أَنَّ مَوْسِسَةَ حَضْنَةِ حَلِيبٍ تَعْمَلُ عَلَى تَحْدِيدِ مَكُونَاتِ رَأْسِ مَالِهَا الْفِكْرِي وَتَسْعَى إِلَى تَطْوِيرِهِ، وَهُوَ مَا تَوَصَّلَتْ إِلَيْهِ كَذَلِكَ دَرَسَاتٌ سَابِقَةٌ عَلَى غَرَارِ دَرَسَةِ (Wu, 2005) وَالَّتِي أَثْبَتَتْ أَنَّ خَلْقَ وَتَطْوِيرَ رَأْسِ الْمَالِ الْفِكْرِي فِي عَصْرِ اقْتِصَادِ الْمَعْرِفَةِ مِنْ شَأْنِهِ أَنْ يَدْعِمَ الْمَوْسِسَاتِ فِي اكْتِسَابِ مِيزَةٍ تَنَافُسِيَّةٍ دَائِمَةٍ.
- ✓ تستخدم المؤسسة مؤشرات خاصة بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية التي تفترض أن مؤسسة حضنة حليب على المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء. حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل للإدارة الإستراتيجية كونها تركز على جوانب مختلفة للأداء وهو ما تؤكدته دراسة (عريوة، 2011) والتي توصلت إلى أهمية تحقيق التوازن والتكامل بين محاور بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ بالرغم من وجود فكرة حول البطاقة إلا أنها لا تطبقها فعليا، ويظهر ذلك في النقاط التالية:
 - لقياس رأس المال البشري تستخدم مؤسسة حضنة حليب مؤشر رضا العاملين، مؤشر دوران المخزون، معدلات التوظيف والتكوين والتأطير؛
 - لقياس رأس المال الهيكلي تستخدم مؤسسة حضنة حليب مؤشر تطور حجم الإنتاج، معدل دوران المخزون، الأداء اليومي للعامل، ومؤشر تحسين الإنتاجية؛
 - لقياس رأس المال العلائقي تستخدم مؤسسة حضنة حليب مؤشر تطور رقم الأعمال، درجة الاحتفاظ بالعملاء، تكاليف التسويق.
- وعليه يمكن قبول الفرضية الثالثة التي تعتبر أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تقديم صورة شاملة عن قيمة الأصول الفكرية لمؤسسة حضنة حليب. حيث أثبتت الدراسة الحالية وكذلك دراسة الباحث (جودة، 2010) أهمية التكامل بين الأصول الفكرية ونظام بطاقة الأداء المتوازن واستخدام هذا التكامل من أجل تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات

✓ من جملة ما تم التوصل إليه هو أن المؤسسة لا تستخدم كافة مؤشرات المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن التي قدمها Kaplan & Norton في نموذجها وهو ما يمكن أن يجد من فعالية هذا النموذج، كما أنه في ختام الدراسة لم نستطع الحصول على قيمة حقيقية للأصول غير الملموسة بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ **توصيات الدراسة:** يمكن عرض بعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسة على إيجاد حلول لبعض المشاكل ولسد النقص الحاصل في بعض الجوانب، والتي قد تساعد على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة لقياس أصولها الفكرية:

◀ ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال الفكري من قبل إدارة المؤسسة لما يمثله من قيمة خاصة للمؤسسة ترفع من كفاءتها؛

◀ العمل على الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة من أجل تعظيم قيمة الموارد التي تمتلكها المؤسسة وتحويله إلى تراكم فكري بدلا من تراكم كمي، حيث يجب على المؤسسة أن تركز اهتمامها على رأس المال البشري كونه المصدر الأساسي لتحسين أداؤها؛ إضافة إلى دعم رأس مالها هيكلي من أجل تحسين عملياتها الداخلية؛

◀ ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية إلى الأدوات الحديثة، والتعريف ببطاقة الأداء المتوازن، وضرورة اعتمادها كأسلوب حديث لتحديد القيمة الحقيقية لأصول المؤسسة؛

◀ العمل على تصميم نموذج متكامل لبطاقة الأداء المتوازن خاص بالمؤسسة محل الدراسة بحيث يضم المؤشرات المتوفرة حاليا وتدعيمه بمؤشرات أخرى من شأنها المساعدة في دعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

◀ جعل التميز في نموذج بطاقة الأداء المتوازن التي تمتلكها المؤسسة مصدرا لخلق وقياس رأس مالها الفكري، حيث أثبتت الدراسة الحالية والدراسات السابقة أهمية التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن ومكونات رأس المال الفكري.

- ملاحق :

الجدول (1): تطور رقم الأعمال وعدد الموظفين خلال الفترة (2012-2015).

السنوات	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	8 825 711 596	9 063 713 049	10 601 606 265	10 122 567 130
عدد الموظفين	944	1011	997	950

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الجدول (2): تطور مصاريف المستخدمين (الوحدة: دج)

الجدول (3): تطور معدل التأخير .

السنوات	عدد الإطارات	إجمالي العمال	نسبة التطور (%)
2012	308	994	30,99
2013	322	1011	31,84
2014	313	997	31,39
2015	283	950	29,79

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع رئيس

دائرة الموارد البشرية

السنوات	مصاريف المستخدمين	نسبة التطور (%)
2011	310 813 930	-
2012	399 131 578	28,41
2013	554 264 423	38,87
2014	571 738 334	3,15
2015	613 596 832	7,32

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج

2015 - 2012

الجدول (4): تطور حجم الاستثمارات

2015	2014	2013	2012	2011	
-	-	-	390 000	-	البرمجيات
840 000	1 746 000	20 013 000	34 212 000	949 000	معدات المختبرات
652 000	1 309 000	1 390 000	362 000	637 000	معدات تكنولوجيا المعلومات
113 000	230 000	710 000	1 067 000	350 000	معدات الاتصال
120 000	155 000	200 000	310 000	215 000	أثاث المكتب
555 000	478 000	260 000	162 000	425 000	المعدات المكتبية
2 280 000	3 918 000	22 573 000	36 503 000	2 576 000	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الجدول (6): معدل تطور رقم الأعمال (الوحدة: دج).

معدل التطور (%)	رقم الأعمال	السنوات
-	7 019 456 947	2011
25,73	8 825 711 596	2012
2,69	9 063 713 049	2013
16,96	10 601 606 265	2014
-4,51	10 122 567 130	2015

الجدول (5): تطور معدل الأداء اليومي للعامل.

السنوات	عدد الوحدات المنتجة	عدد العمال	المعدل (%)
2012	5097,69	944	5,40
2013	5270,61	1011	5,21
2014	5618,97	997	5,63
2015	14156,36	950	14,90

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج 2012-2015

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المقابلة مع مدير الإنتاج

الجدول (8): تطور مصاريف الإستهلاك

نسبة التطور (%)	مصاريف الإستهلاك	السنوات
-	129 300 627	2011
-70,89	31 168 997	2012
462,32	175 270 866	2013
-87,97	21 084 025	2014
13,87	24 008 986	2015

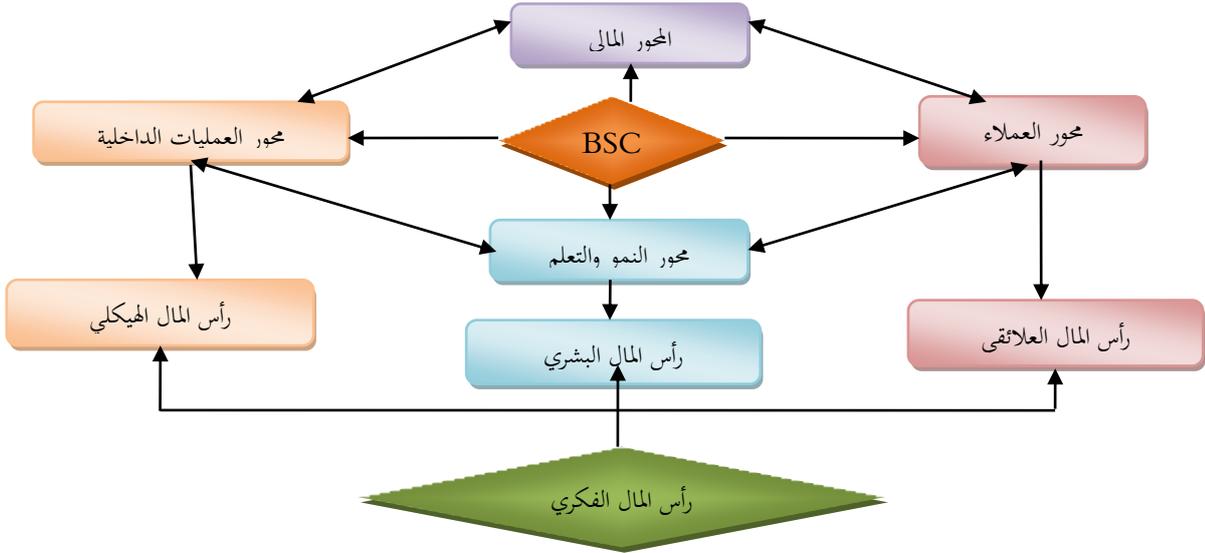
الجدول (7): تطور عدد العملاء.

السنوات	عدد العملاء	نسبة التطور (%)
2011	109	-
2012	89	-18,34
2013	102	14,60
2014	106	3,92
2015	109	2,83

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج 2012-2015

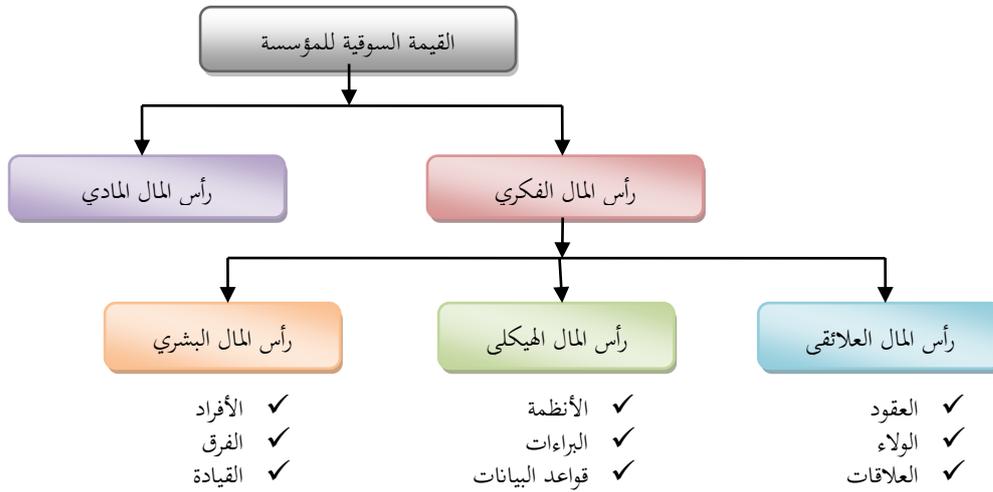
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مقابلة مع رئيس دائرة الرقابة والمتابعة التجارية

الشكل (01): النموذج الافتراضي للدراسة



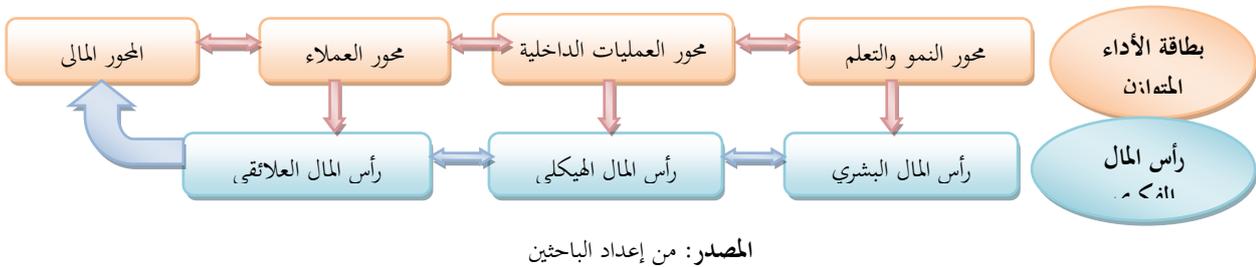
المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (2): مكونات رأس المال الفكري.



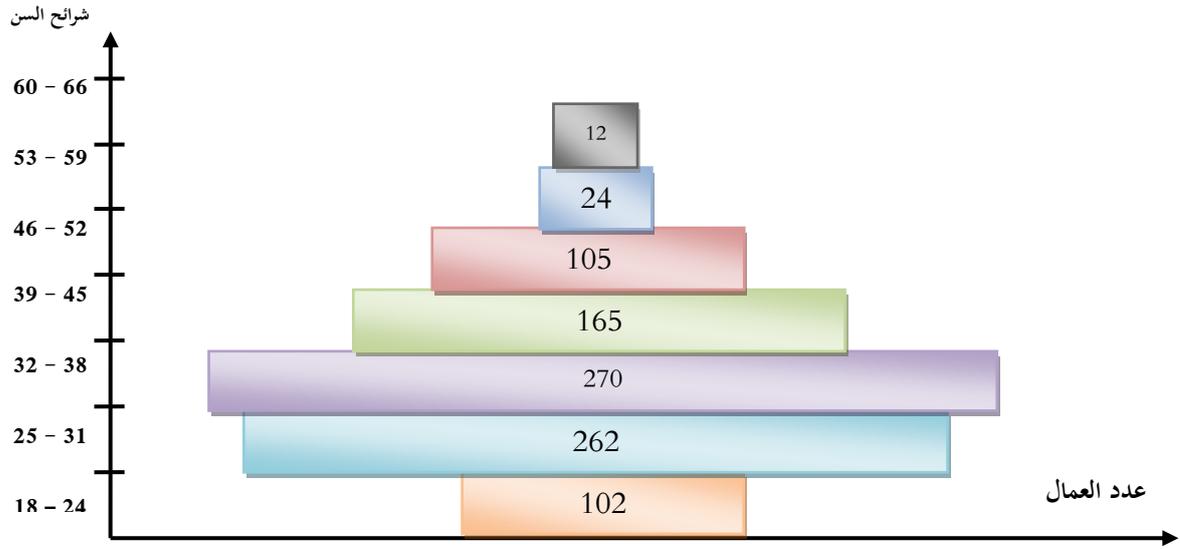
المصدر: يوسف عبد الستار حسين، (2005)، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، ص. 07

الشكل (3): توافق محاور بطاقة الأداء المتوازن مع مكونات رأس المال الفكري.

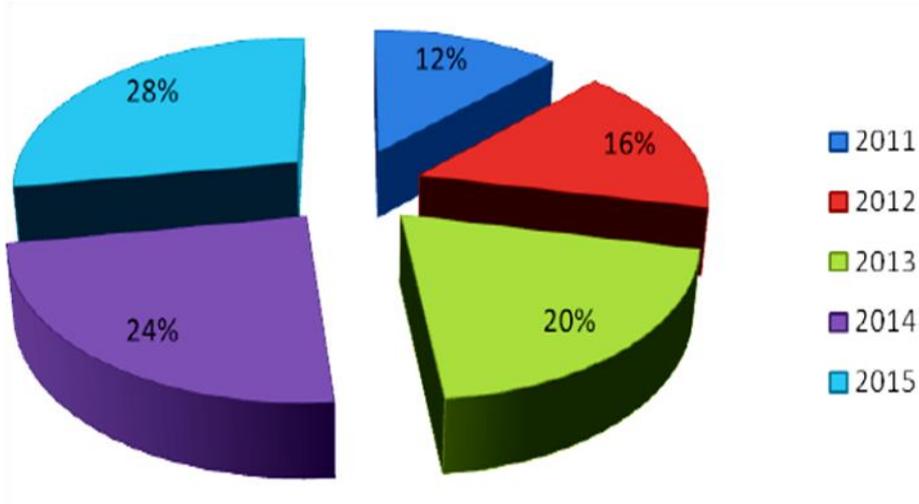


المصدر: من إعداد الباحثين

الشكل (4): نموذج هرم الأعمار للمؤسسة سنة 2017.

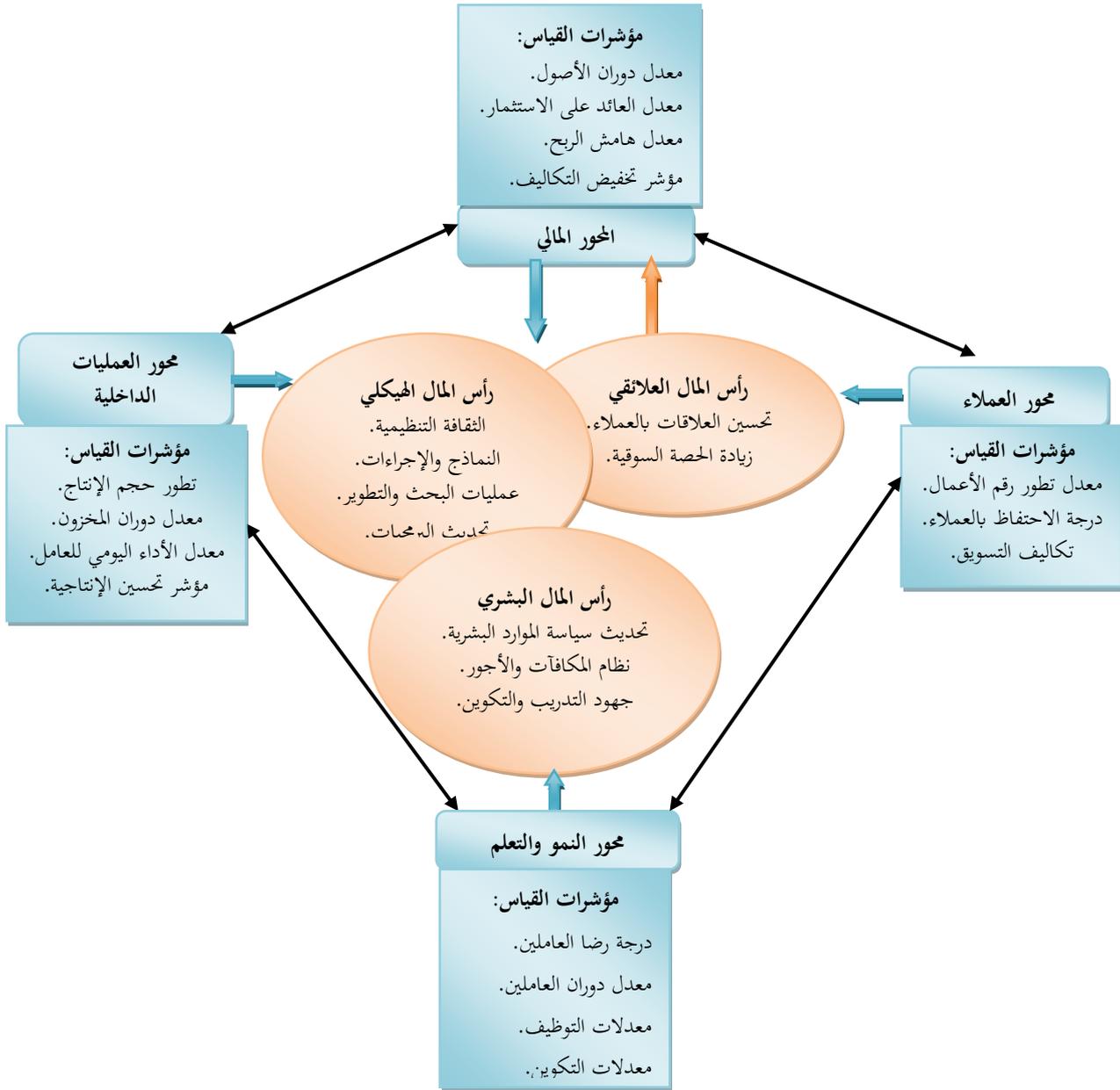


المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة
الشكل (5): تطور المخصصات المالية للتدريب والتكوين.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل (6): نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة Hodna Lait لقياس مكونات رأس المال الفكري.



المصدر: من إعداد الباحثين

- الإحالات والمراجع :

- ¹ - عريوة محاد (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- ² - جودة عبد الرؤوف محمد زغلول (2010)، استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الإستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، الندوة الثانية عشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بعنوان: " مهنة المحاسبة في المملكة العربية السعودية وتحديات القرن الحادي والعشرين " المملكة العربية السعودية.

³ - John Myles, (2004), Paul Jackson , **Managing Intellectual Capital through the Balanced Scorecard** , Edith cowan university, Australia.

⁴ - Anne Wu, (2005), **The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital**, Journal of Intellectual Capital.

- ⁵ - Kevin B. Hendricks, Christine I. Wiedman, Larry Menor, (2004), **The Balanced Score Card: To adopt or not adopt ?**, Lvey business journal, december, Vol.69, Issue 02, p. 1.
- ⁶ - عبد الرحيم محمد، مدخل قياس الأداء المتوازن، المحاور والمميزات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص. 521.
- ⁷ - Raul R. Niven, (2003), **Balanced Score Card: Step by Step for government and nonprofit agencies**, John Wiley & Son, Canada, p. 14.
- ⁸ - Kaplan, D. Norton, (1992), **The Balanced Score Card: measures that drive performance**, Harvard business review, January/ February, p. 71.
- ⁹ - نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، (2014)، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص. 43.
- ¹⁰ - المرجع نفسه، ص. 55-56.
- ¹¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، ص. 171.
- ¹² - عريوة محاد، مرجع سبق ذكره، ص. 83.
- ¹³ - صالح بلاسكة، (2012)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص. 34.
- ¹⁴ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص. 244-245.
- ¹⁵ - Isaac Robert G., Herremans Irene M. et Kline Theresa J., (2010), **Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis**, Journal of Business Ethics, N° 93, p. 373.
- ¹⁶ - Cheng Meng-Yuh, Lin Jer-Yan, Hsiao Tzy-Yih et Lin Thomas W., (2008), **Censoring model for evaluating intellectual capital value drivers**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 9, No. 4 , p. 640-641.
- ¹⁷ - Schneider Annika and Samkin Grant, (2008), Intellectual capital reporting by the New Zealand local government sector, Journal of Intellectual Capital, Vol. 9 No. 3, p. 464.
- ¹⁸ - Idem, p. 464.
- ¹⁹ - Arenas Teresita et Lavanderos Leonardo, (2008), **Intellectual capital: object or process?**, Journal of Intellectual Capital, Vol. 9 No. 1, p. 79.
- ²⁰ - عجلان حسن حسين، (2008)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص. 129-130.
- ²¹ - همشري عمر أحمد، (2013)، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص. 255-256.
- ²² - دحماني عزيز، (2015)، مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في المؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أي بكر بلقايد، تلمسان، ص. 35.
- ²³ - المرجع نفسه، ص. 43.
- ²⁴ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص. 300.
- ²⁵ - زغلول جودة عبد الرؤوف محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 14-15.
- ²⁶ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص. 183.
- ²⁷ - مسلم علاوي السعد وآخرون، بطاقة العلامات المتوازنة، مدخل للإدارة المستدامة، دار الكتب العلمية، الطبعة الأولى، بيروت، 2012، ص. 60.
- ²⁸ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص. 250.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

مصطفى حوجو، أمنة بوخلط (2018)، بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية لمؤسسة HODNA-LAIT بالمسيلة، الجزائر للفترة (2012-2015)، مجلة الباحث، المجلد 18(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 341-356.