

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

أ.محرز عبد القادر

جامعة الجزائر 03

الملخص :

سنقوم من خلال هذه الورقة البحثية بتسليط الضوء على الأصول المعنوية في المؤسسة مع التركيز على الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في وصف وقياس الأداء المتأتي من هذا النوع من الأصول؛ وهي الدراسة التي سنقدمها عبر أربع محاور؛ في المحور الأول والثاني سنتطرق الى ماهية الأصول المعنوية والمقاربات التي تحكمها باستراتيجية المؤسسة، وسنقوم من خلال المحور الثالث بالنظر في أهم عناصر الأصول المعنوية بحيث تم اختيار عناصر: الثقافة، تكنولوجيا وانظمة المعلومات، ادارة المعرفة؛ باعتبارها أهم منابع خلق القيمة و التميز في المؤسسة من جهة وباعتبارها أهم العناصر ذات البعد المعنوي التي تطرح الكثير من الاشكالات فيما يتعلق بعملية القياس والادارة من جهة أخرى، ويأتي المحور الأخير ليعرف بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها المنهج الذي يوفر الإطار المتكامل لوصف الأصول المعنوية ضمن السياق الاستراتيجي للمؤسسة وبالتالي فهي تزود بأحد أهم الحلول لحل إشكال الادارة والتقييس المرافق لهته الأصول.

Abstract:

This paper aims to highlight the role and benefits of the balanced scorecard methodology to align and measure the intangible asset's performance, the study will be done through four (4) parts, in the first and second parts we'll address the general picture: the definition of intangible assets and its relationship with organization's strategy. through the third part we will define the three main kinds of intangible assets which are: organization culture, information technology systems, and knowledge management, these three elements considered from the main sources that create the value for the organization and maintain its competitiveness, but at the same time, and, in the most of time, these elements are surrounded by many problems that make it difficult for managers to manage and measure them in a relevant way, so, in the last part we 'ill address the balanced scorecard methodology, one of the most important solutions to measure, manage and align the intangible assets in a logical and strategic framework.

تمهيد :

في تسعينيات القرن الماضي، ومنذ أكثر من 20 سنة، نشر معهد (بروكينغز) (Brookings)¹ المختص في الدراسات والأبحاث بعض تقاريره المتضمنة لبعض الدراسات الميدانية والاستشرافية عن الوضع الاقتصادي القائم أنا ذاك بعنوان (Unseen Wealth) (الثروة الغير مرئية)، وهي الدراسات التي أظهرت أنه وفي سنة 1982 بلغت القيمة الدفترية لأصول المنظمات ما نسبته (62 %) من مجموع قيمها السوقية، في حين انخفضت هذه النسبة عشر سنوات فيما بعد الى (38 %)، وفي دراسة استشرافية (أنا ذاك) توقعت انه في نهاية القرن العشرين ستراوح هذه النسبة فيما بين 10 الى 15 % فقط². الواقع الحالي يظهر أن القيمة السوقية لبعض الشركات بلغت مليارات الدولارات على الرغم من أن قيمة أصولها الدفترية قد لا تكاد تتعدى الملايين، (ميكروسوفت) مثلاً، بلغت قيمتها السوقية ما يربو عن (691 مليار دولار)³، كما بلغت القيمة السوقية لشركة (آبل) ما يزيد عن (900 مليار دولار)⁴، وغيرهم الكثير. هذه الأرقام التي تحققها بعض الشركات هي كتحصيل حاصل للتطورات المتتابة والمتلاحقة التي يشهدها المحيط التنافسي للمؤسسة على كافة الأصعدة والمستويات، إذ أن تغير قواعد وشروط المنافسة وادخال التكنولوجيا عبر مختلف مراحل العمليات الانتاجية والتسويقية وغيرها من العوامل المستجدة التي ظهرت عبر مختلف القطاعات ومست مختلف جوانب الحياة أدت الى تغييرات راديكالية في المفاهيم المتعلقة

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

بالمنافسة والقيمة؛ فالميزة التنافسية في العصر الحالي لم تعد أبدا وليدة الحجم الهائل للاستثمار في المعدات والأدوات والعقارات وغيرها من الأصول المادية، بحيث تغيرت منابع خلق الثروة والتميز جذريا في اقتصاد المعلومة والمعرفة عنه في الاقتصاد الصناعي وتغيرت معها مفاهيم القيمة و معايير التقييم.

هذا التغير في موازين القوى وخلق الثروات دفع بالمؤسسات الى تغيير أنماط تسييرها وإعادة التمحيص والنظر في الأدوات والمناهج الموظفة لقياس وقيادة الأداء، فالقياسات والمناهج المعرفة بالكم لم تعد تحظى بذلك القبول الكبير نظرا لأنها تغض الطرف عن الأداء المقدم من قبل الأصول المعنوية وتحمل تلك العناصر المتعلقة بالمعلومة والمعرفة والثقافة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها؛ فعلى سبيل المثال، نجد أن نظام الموازنات التقديرية الذي يقوم على تقييم الاستثمارات المادية والمالية للمؤسسة ويضع تقديرات لحجم الانتاج والتكلفة بناء على دراسات تاريخية لاقى العديد من الانتقادات والتي وصل ببعضها الى حد المناداة بإلغاء هذا النظام لأنه يعرقل عملية النمو والتطور ويعتبر كهلاك بالنسبة للمؤسسات على حد تعبير (jack welch) المدير التنفيذي لشركة جينرال إلكتريك (1981-2001)⁵؛ وهي تقريبا النتيجة التي خرج بها مشروع البحث المدار من قبل مجموعة العمل (cam-i)⁶، وذلك بخروجه بنتائج تدعو الى التحلي عن نمط التسيير القائم على الموازنات بشكلها المتعارف عليه و اقتراح منهج جديد يقوم على تشكيل الاستراتيجية وفق سياق تشاركي مستمر وتنوع مؤشرات الأداء مع تبني قاعدة بناء المبادرات الاستراتيجية وتثبيت الاهداف والمشاريع التي يجب ان تواكب التطورات الحاصلة في المحيط وليس على اساس الموازنات الثابتة⁷؛ وقبل هذه الدراسات وبالضبط في سنة (1987) عنون الباحثان (Kaplan & Johnson) مقالهما اللذان ينتقدان فيه نماذج ومناهج المحاسبة الادارية التي كانت تعتمد على معايير كمية بحتة تتعلق بدراسة التكلفة تحت عنوان (Relevance Lost, The Rise & Fall of Management Accounting) (فقدان المصداقية، صعود وانحيار المحاسبة الادارية)، وذلك بعد الدراسة التي شملت بعض المؤسسات الأمريكية التي كانت أول من طور نظام المحاسبة الادارية ونظم رقابة التسيير والتي وقف الباحثان من خلالها على حقيقة أن نظام مراقبة التسيير المعمول به في تلك الحقبة لم يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان معمول به في الثلاثينيات كنظام قائم على مراقبة التكلفة والسلوك، ومع التطورات الحاصلة ادى ذلك الى فقدان هذا النظام لفاعليته كنظام مساعد على اتخاذ القرار⁸.

من ضمن الانتقادات التي يوجهها الباحثان (Norton and Kaplan) الى نظام مراقبة التسيير، خصوصا نظام الموازنات التقديرية والتي تبنى على أساس علاقة خطية فيما بين الماضي والحاضر والمستقبل، هو في عدم مرونتها وموائمتها لديناميكية المحيط التنافسي لأنها تبنى في ظل افتراض ثبات الشروط والظروف وهو ما يتنافى مع منطق بناء الاستراتيجيات في عصر المعلومات؛ ففي هذا العصر ظهرت متطلبات ورؤى جديدة، هذه المتطلبات والرؤى سواء على مستوى الفرد أو التنظيم أو السوق غيرت قواعد اللعبة من القاعدة الفيزيائية إلى القاعدة المعرفية، حيث أن مراقبة السلوك لم يعد ذلك العنصر المتحكم، كما أن الإنطلاق من مخطط استراتيجي أو عملياتي ذو فرضيات ثابتة لم يعد ذو معنى حسب نظرهم⁹.

هذه الانتقادات التي ظهرت ومنذ القرن الماضي كان سببها الرئيسي عدم مواكبة مناهج وادوات رقابة التسيير والادارة الاستراتيجية للمتغيرات التي حصلت على مستوى نمط انتاج القيمة والذي تحول من القاعدة الفيزيائية التي كانت تهتم باقتصاديات الكم الى القاعدة المعرفية التي تبنى حول اقتصاد المعرفة، فالمؤسسة لم تعد تحتاج الى المادة الاولية بقدر احتياجها الى المعلومة، وهي لم تعد تحتاج الى الآلة والعدد الهائل من العمال بقدر احتياجها الى المعرفة التقنية والكفاءة والبرامج المعلوماتية؛ باختصار، هي لم تعد تحتاج الى الأصل المادي بقدر احتياجها الى الأصل المعنوي.

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

الإشكالية : لا يوجد هناك اختلاف حول الدور الكبير والفاعل الذي يلعبه الأصل المعنوي في عملية انشاء القيمة داخل الوحدة الاقتصادية باختلاف أنواعها وأشكالها ومهما كان موضوعها، فالواقع يظهر في كثير من الأحيان أن القيمة التي يقدمها هذا النوع من الأصول يفوق بكثير تلك القيمة التي تقدمها الأصول العينية، ولأجل ذلك تجد المؤسسات تسعى جاهدة من أجل إيجاد وتوظيف تلك المناهج التي تساعد على استكشاف قيمة هذه الأصول من خلال النظر في كيفية اقتنائها أو توليدها وإدارتها واستغلالها احسن استغلال، وهو الامر الذي لا يخلو من العديد من الصعوبات، وذلك نظرا للإشكالات المرافقة لإدارة هكذا نوع من الأصول والتحكم فيها، وليس اقلها ذلك الاشكال المتعلق بعملية القياس إذ "أن الشيء الذي لا تستطيع قياسه لا تستطيع التحكم فيه"¹⁰ ؛ ومن هنا ظهرت العديد من النماذج والاسهامات التي جاءت ببعض المناهج والحلول من أجل عملية القياس والادارة لهذه الأنواع من الأصول، ولعل ابرزها هو نموذج بطاقة الاداء المتوازن والخارطة الاستراتيجية المقترح من قبل الباحثان (Norton & Kaplan)، وهو ما سنسلط عليه الضوء من خلال هذه الورقة البحثية عبر الاشكال التالي :

ما هي الأصول المعنوية وكيف تتم عملية الرصف والقياس وهكذا نوع من الأصول باستعمال منهجية قياس الأداء المتوازن ؟
المنهج المتبع : تمت هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والذي قمنا من خلاله بجمع المادة العلمية من مصادرها الأصلية قدر الامكان وذلك عبر النظر في الكتابات والإسهامات التي اهتمت بدراسة هذا الجانب من الأصول واقترحت الحلول المناسبة لإدارتها والتحكم فيها وعلى رأسها الكتابات التي يقدمها (Norton & Kaplan) أصحاب منهج قياس الأداء المتوازن .

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع الأصول المعنوية باعتبارها أهم مصادر خلق القيمة والتميز داخل المنظمة مع تبيان أهم عناصرها والمقاربات التي تحكمها باستراتيجية المؤسسة والحلول المقترحة في منهج قياس الأداء المتوازن لإدارتها وقياسها.

محاور الدراسة : سنقوم بتقديم هذه الدراسة عبر المحاور التالية :

- ❖ ماهية الأصول المعنوية ؛
- ❖ المقاربة الاستراتيجية للأصول المعنوية ؛
- ❖ أهم عناصر الأصول المعنوية ؛
- ❖ بطاقة الأداء المتوازن والخارطة الاستراتيجية لرصف الأصول المعنوية .

أولا : ماهية الأصول المعنوية

تعرف الاصول المعنوية على انها :

"...ذلك النوع من الاصول التي ليس لها تصور مادي والغير مالية في نفس الوقت ، ولكنها أصول معرفة بكونها مورد تتحكم فيه المؤسسة كنتاج لأحداث ماضية سواء بالشراء أو الاقتناء وكمنتج محتمل لمنافع اقتصادية مستقبلية..."¹¹.

هذا التعريف حسبما ورد في المعيار المحاسبي الدولي رقم (38) هو تعريف محاسبي بالدرجة الأولى، إذ أنه ولهذا الغرض يجب ان تكون الأصول المعنوية قابلة للتعريف وذلك من خلال امكانية تحديدها وتقدير قيمتها المحاسبية، ولأغراض محاسبية أيضا يتم التفرقة فيما بين الأصول المعنوية والمالية وذلك وفقا لمتطلبات الافصاح المالي والمحاسبي في القوائم المالية، بحيث يظهر عبر قائمة المركز المالي أربع انواع رئيسية من الاصول متميزة فيما بينها والمعبر عنها في: التثبيات المالية، التثبيات المعنوية،

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

الثبتيات المادية، الثبتيات البيولوجية؛ هذه الأنواع الأربع من الأصول تعتبر كمصادر رئيسية لخلق القيمة في الأجل الطويل على اختلاف انواع المؤسسات ونشاطها¹².

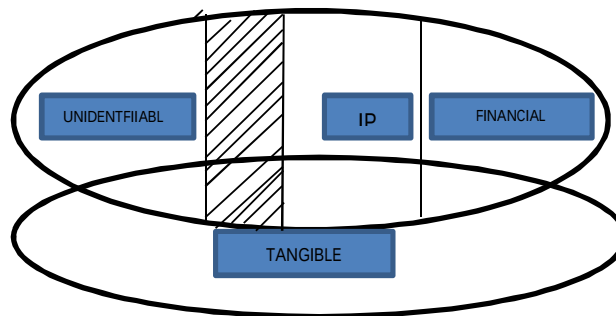
الأصل المعنوي على حسب التعريف السابق، وأسوة بغيره من الأصول، هو مصدر للمنافع المستقبلية، ولكن على خلافها هو يفتقد الى التصور المادي؛ تستثنى الأصول المالية على الرغم من تحقيقها للشرطين السابقين لأنها في النهاية ما هي إلا انعكاس لتوظيف الأصول بنوعيتها عينية ومعنوية، وتظهر الأصول المعنوية على عدة اشكال كالبرمجيات، الخدمات، المعرفة التقنية .. الخ¹³.

على خلاف التعريف السابق، تعالج بعض التعاريف الأخرى الأصول المالية كفرع من فروع الأصول المعنوية، وذلك لأنها تأخذ بمعيار التفرقة الأحادي وهو من ناحية كون هذه الاصول ملموسة من عدمها كما يظهره التعريف التالي :

".. كل منظمة تشتمل على نوعين من الأصول ، ذلك النوع من الاصول الذي نستطيع رؤيته وتحسسه والشعور به مع امكانية ممارسة مختلف عمليات البيع والشراء العادية عليه بكل سهولة، وهو ما يسمى بالأصول العينية ، فيما خلاف ذلك يصنف ضمن الأصول المعنوية.." ¹⁴.

الملاحظ في هذا التعريف ل (Jeffrey Cohen) أنه لم يفصل فيما بين الأصول المالية والمعنوية، كما لم يشترط قابلية تحديد الأصول المعنوية للإعتراف بها، ولكن في نفس الوقت نجد الباحث يتطرق إلى وضعها على سلم الدرجات وذلك بحسب درجة الوضوح وامكانية التحديد وفق ثلاث مجموعات يظهرها الشكل (1) ؛ فمن الأصول المعنوية ما هو محدد بدقة كالأصول المالية والتي تحمل قيم معلومة، ومنها ما هو محدد نوعا ما كبراءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الملكية وحقوق الطبع التي تحمل أرقام تعريفية معلومة (IP) وهي في الغالب تشترك في كونها محمية بقوة القانون، وهناك من الاصول المعنوية ما هو غير معرف ولكنه موجود، وهي تلك الأصول التي تبقى مخفية على الأقل من وجهة نظر محاسبية الى أن تأتي معاملة ما لتعرفها (كفارق الاقتناء (goodwill) مثلا في حالة الاندماج والذي يعرف على انه الفرق فيما بين قيمة الشراء والقيمة العادلة للأصول لحظة الشراء) ¹⁵.

الشكل (1) الأصول المعنوية في المؤسسة .



Sourc, Jeffrey A Cohen , Intangible Assets; Valuation And Economic Benifits, Wiley & Sons, 2005, Usa, P. 08 .

تشترك الأصول المعنوية في العديد من الخصائص يعدها (Kaplan & Norton) كالآتي¹⁶ :

- ❖ الأثر الغير مباشر على القيمة : الأصول المعنوية كالمعرفة والادارة لها أثر غير مباشر على عملية الرفع من المداخيل وتخفيض التكاليف، وهذا الأثر يظهر عبر علاقات معقدة من الأثر والسبب؛
- ❖ الخلفية الاستراتيجية للقيمة : قيمة الأصول الغير ملموسة تتعلق بمدى رصفها باستراتيجية المؤسسة؛
- ❖ القيمة التقديرية : الإستثمار في الأصول المعنوية يشوبه نوع من عدم التأكد فيما يتعلق بفعاله المستقبلي للمنظمة؛

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

❖ القيمة في التكامل : الأصول المعنوية نادرا ما تنشأ القيمة منفردة فقيمتها تظهر وتتعاظم في تفاعلها وتكاملها مع بقية الأصول المادية والمعنوية في التنظيم .

وللتفريق فيما بين انواع الموارد المالية والمادية والمعنوية وذلك فيما يتعلق بالخصائص المرتبطة وعوامل التقييم يضع الباحثان (Pearce & Robinson) بين ايدينا الجدول (1) .

الجدول (1) الموارد القيمة ، الخصائص المرتبطة وعوامل التقييم .

الموارد القيمة	الخصائص المرتبطة	عوامل أساسية للتقييم
الموارد المالية	القدرة على الاستدانة وحجم رأس المال هي من تحدد قيمتها وطاقاتها الاستثمارية .	❖ معدلات حقوق الملكية والمديونية ❖ تدفق رأس المال العامل Operating Cash Flow ❖ التدفق النقدي Free Cash-flow ❖ معدلات المديونية
الاصول المادية	❖ الحجم ، التموقع ، التميز التقني ، مرونة اجهزة ومعدات الانتاج؛ ❖ الموقع ويرتبط بالأراضي والمباني ؛ ❖ الاحتياطي من المادة الاولية ؛	❖ القيمة السوقية للأصول ❖ مرونة الاصول الثابتة ❖ حجم الاصول ❖ درجة قدم وحداثة الاصول
الموارد المعنوية ، التكنولوجيا والسمعة	❖ حقوق النشر ❖ البحث والتطوير ❖ الرصيد التقني والعلمي لدى العمال ❖ محفظة الاختراعات وبراءات الاختراع ❖ السمعة الناجمة عن: رواج العلامة ، سوق المبادلات، توطين وتوطيد العلاقة مع العملاء ، سمعة منتجات وخدمات المؤسسة من ناحية الجودة والمواثمة ، بالإضافة الى سمعة المؤسسة مع مورديها ، هيئات التمويل ، العمال والعمال المحتملين ، الحكومة والهيئات الحكومية ، ومع المجتمع .	❖ عدد براءات الاختراع ذات الالهمية ❖ العوائد من حقوق النشر وشهادات براءات الاختراع ❖ نسبة عمال البحث والتطوير الى اجمالي العمال ❖ عدد وأماكن هيئات ومرافق البحث ❖ ادراك العلامة ❖ نسبة تكرار المبيعات ❖ قياسات اداء المنتجات والمقارنة مع المنافس والمنتجات المماثلة - هيئات تقييم المنتجات - ❖ استقصاءات السمعة الكلية

Source; John Pearce & Richardb Robinson , Strategic Management Planning For Domestic And Global Competition, Thirteenth Edition , Mc Graw Hil, 2013, P.165.

ثانيا : المقاربة الاستراتيجية للأصول المعنوية

تصنف الأصول المعنوية على أنها أهم مورد داخلي تمتلكه المؤسسة، وهو المورد الذي يعتبر الباعث الأول في صناعة التميز وصياغة الاستراتيجيات، إذ أنه لا يمكن تعريف الاستراتيجية بمعزل عن الموارد الداخلية للمؤسسة، سواء أكان ذلك بصفة كلية كما ترى به نظرية هيكل الكفاءات الداخلية، أو بصفة جزئية وذلك بالمواثمة فيما بين ما تمتلكه المؤسسة وما يفرضه المحيط، وهو ما سنستوضحه من خلال سرد بعض التعاريف والمفاهيم للاستراتيجية.

حسبما يرى به المفكر (Igor Ansoff) فإن العناصر المعبر عنها في: الثقافة، الإدارة، والكفاءات اللوجستية، تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، بحيث يرى هذا الأخير أن مستوى المداخل المتأثرة من استراتيجية المؤسسة يكون على مستوى التوافق فيما بين الكفاءات والمؤهلات ومستوى تعقد المتغيرات؛ كلما اتسعت الفجوة بين الكفاءات ومستوى اندفاع المتغيرات من المحيط تنقلص المداخل والعكس صحيح¹⁷؛ و وفق هذا الاتجاه فان الاستراتيجية تعرف على أنها عملية المواثمة فيما بين ما يمكن ان تفعله المنظمة (نقاط القوة والضعف) والتي تترجم في الكفاءات والمهارات والثقافة وغيرها وذلك في حدود ما يمكن فعله (فرص وتهديدات المحيط) ، وهو التعريف الذي يأخذ به رواد

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

(المدرسة التصميمية)¹⁸ والمفسر بنموذج التحليل (SWOT) (نقاط القوة ، الضعف، الفرص ، التهديدات) وهو النموذج الأكثر شهرة الذي جاء لشرح الية عمل هذه التوليفة¹⁹.

لم تخرج المدرسة التموقية لرائدها (Michael Porter) عن نسق سابقتها في تعريف الاستراتيجية، لكن بنماذج تفسيرية أخرى، بحيث يرى هذا الأخير أن الميزة التنافسية هي وليدة تحليل المحيط والانشطة الداخلية للمؤسسة؛ ففي تحليل المحيط يقترح الباحث نموذج القوى الخمس للمنافسة والتي لها تأثير مباشر على استراتيجية المؤسسة والمعبر عنها بالقوى التفاوضية للموردين، القوى التفاوضية للعملاء، المنتجات البديلة، خطر دخول منافسين جدد، وأخيرا درجة شدة المنافسة في القطاع²⁰؛ أما على المستوى الداخلي فيقترح (Porter) تحليل سلسلة القيمة وذلك بتقسيم المؤسسة الى أنشطة تتوزع فيما بين الأنشطة الرئيسية وهي أنشطة لها أثر مباشرة على العمليات التي تقودها المؤسسة كالإدخال والإخراج اللوجيسي وخدمات ما بعد البيع، والأنشطة الداعمة التي تساعد الأنشطة الرئيسية على أداء مهامها وتعظيم قيمتها، كتكنولوجيا المعلومات، الإدارة والقيادة ، إدارة التموينات، إدارة الموارد البشرية وغيرها من الأنشطة التي تشتغل بالأساس على قاعدة الاصول المعنوية²¹؛ هذه التوليفة من التحليل سينتج عنها ثلاث انواع من الاستراتيجيات التنافسية²²:

❖ استراتيجية قيادة التكلفة والتي تعتمد على الحجم وتخفيض التكاليف؛

❖ استراتيجية التمايز وذلك بتعظيم المنفعة المرافقة للسعر؛

❖ استراتيجية التركيز وذلك باختيار نطاق وقطاع معين .

ما أخذه بعض المفكرين على النماذج السابقة هو في كونها تجعل من الموارد الداخلية للمؤسسة مجرد تابع يستجيب للمتغيرات الخارجية، فهي نماذج تركز على التحليل الخارجي وكيفية الاستجابة، ومن هنا ظهرت النظريات المعاكسة، كنظرية هيكل الكفاءات (Core Competence Model) لكل من (Gary Hamel & C. K. Prahalad) والتي تفترض أن الميزة التنافسية هي وليدة التنظيم الداخلي، وأن تبني وبناء الاستراتيجيات الجديدة هو أمر منوط بمستوى الموارد التي تمتلكها المؤسسة²³؛ فالأسئلة المحورية التي تبني الاستراتيجية هي تلك المتعلقة بالوظائف والخصائص التي يجب أن تمتلكها المؤسسة وهيكل الكفاءات الذي يجب ان تبنيه، عندها فقط ستستطيع المؤسسة أن تبني لنفسها حيز تسويقي جديد وستخضع القطاع بدل ان تتبع القطيع، اذ أن تصميم الاستراتيجية يجب أن ينطلق من الكفاءات كقواعد خلفية وليس تحليل السوق والقطاعات²⁴. حتى المبالغة في الاعتماد على تطلعات العملاء كمصدر للتحديث ليس محبذ لرواد هذا الاتجاه، بحيث يذهب كل من (Prahalad & Kenthn) الى ضرورة النظر فيما وراء رغبات العملاء الحالية لأخذ عملية التحديث والابداع الى بعد اخر، فالمؤسسات الناجحة حسب رأيهم عليها ان تصنع الحلول دون ان يتوقعها احد²⁵:

"... العملاء (قد لا يكونون أحيانا بتلك الأهمية عندما يتعلق الأمر بالتبصر والابداع) ؛ السنوات الماضية كم عدد من كان منا يسأل عن الهاتف النقال واجهزة الفاكس والطابعات .. الخ".

المؤسسات التي تتبنى هذا النمط العالي من التحدي هي مؤسسات ترى نفسها قادرة على بناء أسواق جديدة باستمرار، وهو ما ترجمه الباحثان (ChanKim & Mauborgne) عن طريق طرحهم لنظرية (استراتيجيات المحيط الأزرق)، فهم وعلى غرار سابقهم في هذه المدرسة دعوا الى ضرورة الذهاب فيما وراء الأسواق التقليدية وذلك بالتخلي عن نمط المنافسة التقليدي، فاستراتيجيات المحيط الأزرق تدعو الى تبني فكر استراتيجي جديد بعيد عن عمليات تحليل المحيط والمنافسة لبناء فضاءات تنافسية جديدة لم يكن لها وجود وذلك بالتوقف عن المقارنة مع المنافس وبناء قيم جديدة ومستحدثة للعملاء انطلاقا من منظومة التحديث الخاصة والقيمة والكفاءات التي تميز المؤسسة²⁶:

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

"... ما يميز المؤسسات الناجحة في بناء استراتيجية المحيط الأزرق هو أنها لم تضع نفسها في مضمار التسابق وبناء موقف دفاعي ضد الآخر، فمنهجها الاستراتيجي كان يعتمد على قيمة التحديث، فبدلاً من المنافسة هي تسعى لبناء فضاء خاص بها بعيد عن المنافسة التقليدية من خلال اقتراح قيم جديدة لعملائها..."

يرى كل من الباحثان (Synthia & Collis) أن الغالب على النماذج السابقة لا يخلو من الوقوع في التطرف لصالح اتجاه معين فيما بين المؤثر الداخلي والخارجي للاستراتيجية، والحل حسبما يكتبانه هو في تبني نظرية الموارد (RBV) بحيث تجمع هذه النظرية وتوازن فيما بين التحليل الداخلي للظواهر داخل المؤسسة مع التحليل الخارجي للمحيط التنافسي.²⁷

القاعدة العامة التي تنطلق منها نظرية الموارد هو أن المنظمة عبارة عن باقة متنوعة من الأصول المعنوية والأصول العينية والكفاءات، وهذه الباقة لا يمكن أن تتشابه فيما بين منظمين في أي ظرف من الظروف، فلا توجد هناك منظمين تمتلكان نفس المهارات ومرتا بنفس التجارب ولهم نفس بنية الثقافة وهي العناصر التي تحدد كيفية، كفاءة، وفعالية التنظيم في تسيير أنشطته ووظائفه²⁸،

تسعى نظرية الموارد إلى شرح الميزة التنافسية نسبة إلى الخصائص والقدرات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة، فهذه الأخيرة تحتوي على موارد متنوعة ويختلف ادائها باختلاف مواردها، إذ أن أداء المؤسسة ما هو إلا انعكاس لكيفية إدارة وتنظيم هذه الموارد²⁹، لكن ذلك لا يكون بمعزل عن السوق، فأصحاب هذه النظرة يأخذون على تلك النماذج التي تبالغ في تحليل السوق والقطاعات إخضاعها الواقع الداخلي للواقع الخارجي وهو الأمر الذي تصبح من خلاله المؤسسة مرهونة بتحركات السوق ومستجيبة أكثر منها فاعلة، كما يأخذون على أصحاب تلك النظرة التي تعتمد على الكفاءات الداخلية كعامل وحيد انقطاعهم على السوق وعدم أخذهم لمتغيرات السوق بعين الاعتبار؛ ووجهة نظرهم فيما بين هذا وذاك هو أنه لا الموارد يمكن أن تكتسب القيمة المطلقة في كل الأوقات وتحت ظل كل الظروف، ولا السوق هو من يقيد نوع هذه الموارد³⁰.

"... الموارد لا يمكن أن تقيم بمعزل، فقيمتها تتحدد بالتقاطع مع قوى السوق، الموارد القيمة في قطاع ما وفي وقت معين، قد لا تكون لها تلك القيمة في ظل قطاع وتكنولوجيا مختلفة..."

عن خلايا تركز هذه الموارد خصوصاً تلك التي لها تأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة يعد كل من (Richard & Adrian) خمسة عشر (15) نوع من هذه الأصول المعنوية تدرج تحت أربع فروع رئيسية³¹:

❖ إدارة العلاقات مع العملاء، وذلك من خلال التمتع الجيد في سلسلة القيمة فيما بين المنتجين والموردين والعملاء،

استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، بناء التفاعل، السمعة الجيدة؛

❖ التمتع الاستراتيجي الجيد مقارنة بالمنافس؛

❖ التحكم في الشبكات، وذلك من خلال المراقبة والتحكم في منافذ الولوج إلى المعلومات، المنتجات والخدمات، بناء

علاقات متميزة مع الشركاء، حيابة الأولية في الولوج إلى المعاملات (التكامل والاندماج)، إمكانية وسلاسة الولوج إلى المعطيات وقواعد بيانات المستهلكين؛

❖ ما يتعلق بالمعلومات، وذلك الذي يكون بامتلاك المعرفة التقنية والكيفية المعمقة والتميزة، وامتلاك منظومة متطورة لأنظمة المعلومات.

يمكن تحديد قيمة الموارد من خلال الإجابة على أربع أسئلة جوهرية³²:

❖ درجة الأهمية والحسم، وذلك للنظر في مدى مساهمتها في تحقيق متطلبات العملاء مقارنة بالخيارات الأخرى؛

❖ درجة الندرة، وذلك بالنظر إلى درجة امتلاك هذه الموارد من قبل المنافس قياساً بدرجة امتلاكها من قبل المؤسسة؛

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

❖ درجة الديمومة والثبات مع الوقت؛

❖ درجة مساهمتها في تحقيق الأرباح.

وهي الميزات التي تكتسبها في الغالب الأصول المعنوية أكثر منها الأصول المادية .

ثالثا : أهم العناصر المكونة للأصول المعنوية

تعتبر الثقافة وأنظمة وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة الى ادارة المعرفة من أهم العناصر المكونة لمحفظة الأصول المعنوية على اختلاف انواع المؤسسات واشكالها، وللتعمق أكثر في هذه العناصر سنتطرق لكل عنصر على حدى .

١- تكنولوجيا وأنظمة المعلومات :

يعرف المعهد الأكاديمي لأنظمة المعلومات بالمملكة المتحدة (UKAIS) أنظمة المعلومات على أنها الأداة أو النمط الذي يعمل من خلاله الأشخاص والمنظمات على توظيف التكنولوجيا لجمع، تشغيل، تخزين، استعمال، ونشر المعلومة؛ فمجال دراسة أنظمة المعلومات (IS) كما يعرفه (UKAIS) يهتم بالدراسة النظرية والتطبيقية للتفاعل المعلوماتي في شقيه الاجتماعي والتكنولوجي (Sociotechnology)³³ .

نظام المعلومات كما يظهره التعريف السابق يبحث بالأساس في ماهية استعمال تكنولوجيا المعلومات، إذ أنه في الغالب لا يمكن التكلم عن أنظمة المعلومات بدون التكلم عن تكنولوجيا المعلومات، وذلك على الرغم من وجود اختلاف فيما بينهما، فأنظمة المعلومات يعزى ظهورها في المؤسسة الى ما قبل ظهور تكنولوجيا المعلومات، أما تكنولوجيا المعلومات فيمكن القول أنها الأداة التي ارتقت بأنظمة المعلومات وذلك بالجمع فيما بين الأصول المعنوية المتمثلة أساسا في البرمجيات والمهارة المعلوماتية والأصول المادية المتمثلة أساسا في الحواسيب والآلات .

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا كبيرا في بناء الميزة التنافسية لما لها من أثر كبير على نجاعة استراتيجية المؤسسة، بحيث يرى (Porter) ان التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة سواء ما تعلق منها بالتكلفة أو بالتمايز، وذلك نظرا للتأثير الكبير الذي تحدثه التكنولوجيا على العوامل المحركة لهذين العنصرين عبر مختلف الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة، فاستعمال التكنولوجيا عبر مختلف الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة للمؤسسة سيؤدي الى تخفيض الوقت وبناء التفاعل وتخفيض التكاليف عبر مختلف المراحل مع تحسين جودة المدخلات والعمليات والمخرجات³⁴ .

نظرا لهذا الدور الكبير والفاعل الذي تلعبه التكنولوجيا وبغرض ايجاد قياسات ملائمة فإنه يمكن الرجوع الى بعض النقاط المرجعية والتي تعتبر بمثابة قياسات واحصاءات تنظر في شدة المنافسة السائدة من منظور التكنولوجيا كالمقياس الذي ينظر في مدة الهيمنة (Domination Period Statistics) والذي يعبر عن متوسط المدة التي تبقى فيها المؤسسة المهيمنة على رأس المنافسة قبل دفع مجال المنافسة لحيز ابعد، او النظر في تعداد مرات الدفع بالمجال التكنولوجي للمنافسة (Assessment of Frontier Pushing) وذلك للنظر في تعداد مرات دفع المجال التكنولوجي للمنافسة الى نقطة ابعد؛ كما ينظر قياس (Frontier Distance) في المدة التي تستغرقها المعرفة للامتداد من حدود المنافسة الى المؤسسة، وفي نفس السياق ينظر قياس التقارب (Race Closeness Measure) في تقارب المنافسة ضمن مدة معينة وذلك وفق الصيغة التالية :

$$C(t) = \frac{\sum_0^n}{N(t)^2} -$$

بحيث تمثل :

❖ N(t) عدد المؤسسات الناشطة في المنافسة ضمن حيز الوقت (T)؛

❖ تعبر عن المجال المعرفي التكنولوجي الذي تقدمه المؤسسة؛

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

❖ تعبر عن المجال المحدد في القطاع والمحدد نسبة الى ما الاداء المقدم من قبل المؤسسات المسيطرة .

في حال اخذ المعادلة لأدنى القيم المتقاربة الى الصفر فذلك يعني ان المنافسة متقاربة وهناك شدة منافسة ، وفي حال كون القيمة اكبر فهو يدل على العكس ³⁵.

فيما يتعلق بعملية توظيف وضمان الاستغلال الامثل لتكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات يضع الباحثان (Prahalad & venkat) القواعد التالية ³⁶ :

❖ تعدد منابع المعلومات وتنوعها وسعة قواعد البيانات، فهذه العناصر يجب ان تكون جزء لا يتجزأ من التنظيم، ويجب أن تمتاز بالسلاسة وأن تكون متاحة للجميع؛

❖ تعدد انواع البيانات، وهي الاخرى يجب أن تتسم بسلاسة العرض وان تكون متاحة للجميع ؛

❖ المحركات وقواعد البيانات، يجب تجنب التعقيد في محركات قواعد البيانات بما يمكن المدراء والمسيرين من ولوجها والقيام بعمليات التحليل اللازمة بأنفسهم وفي أقل وقت ممكن دونما الحاجة الى تفويض هذه المهام لغيرهم من المحللين؛

❖ بنية المعلومات، يجب أن تهيئ بنية المعلومات بالطريقة التي تسمح بمشاركة المعرفة والمعلومة على تنوع مصادرها ؛

❖ البنية التحتية، يجب أن لا تقتصر البنية التحتية على عملية تسهيل عمليات اختيار النماذج والفرضيات وانما يجب ان تهيئ بالطريقة التي تسمح بتوليدها؛

❖ توفر امكانية مراجعة البيانات واطافة المعلومات.

ب - ادارة المعرفة :

ان الطريقة التي تسير بها المؤسسة محفظة كفاءاتها وكيفية استثمارها لمعارفها المتاحة تعتبر عامل جد أساسي من عوامل النجاح في المحيط التنافسي، اذ أن المعرفة وكيفية ادارتها تعتبر من أهم موارد المؤسسة واسلحتها لبناء التميز، بحيث يشير (Drucker) الى المنظمات التي تدمج المعرفة بشكل أساسي في انشطتها اليومية بالمنظمة المتعلمة وهي تلك المنظمات التي تهتم بالبحث وتشتمل على عدد معتبر من الأخصائيين في شتى المجالات، ويتحكم في أدائها الداخلي وفق قواعد معلوماتية متكاملة ومدججة عبر كافة الأنشطة والمستويات ³⁷.

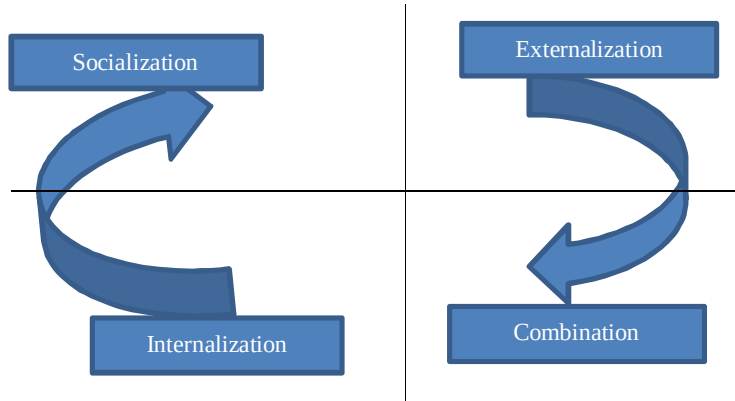
أنموذج ادارة المعرفة الفعال في المؤسسة يكون من خلال دمج العنصر البشري مع العنصر المعلوماتي وجعله ضمن ثقافة وروتين التسيير للمؤسسة، مع التنبيه الى أن هذا الأمر لا يقتصر على الأخصائيين والمهندسين وغيرهم من حملة الشهادات العليا، بل وحتى عمال خطوط التنفيذ واليدويين هم معنيين ولا يجب تهميشهم من رأس المال المعرفي للمؤسسة، فهم أيضا يجلبون معارفهم الناجمة عن خبراتهم وتجاربهم، وهنا يجب على المؤسسة ان تنتهج ذلك المنهج النظامي لرصد تلك المعارف وتحويل المسيرين والمستخدمين عبر كافة المستويات الى عمال معرفة بغض النظر عن وظائفهم ومهامهم ³⁸، ومن هذا المنظور يرى (Kujiro Nonaka) أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تستطيع ان تولد وتنتج المعرفة وتنشرها عبر كافة التنظيم مع امكانية التأقلم السريع مع التكنولوجيا والمنتجات الجديدة ³⁹، فإدارتها للمعرفة عبر كافة التنظيم وبوصولها الى مستوى حشد الذكاء الجماعي للتنظيم فان هذه المنظمات ستكون مبادرة (Proactive) اكثر منها متجاوبة (eactive) ⁴⁰.

ولنشر المعرفة عبر كافة التنظيم وادارتها يجب التمييز بين نوعين من المعرفة ⁴¹ :

❖ المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) : وهي معرفة ضمنية شخصية تتواجد على مستوى الفرد وهي صعبة الصياغة والتواصل؛

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

❖ المعرفة المشروحة (Explicit Knowledge): وهي تشير الى المعرفة التي لها صيغة ولغة نظامية وسهلة التواصل . فالنشاط الاساسي للمؤسسات المنتجة للمعرفة هو جعل المعرفة الشخصية متاحة للآخرين ، وفق ذلك تتحول المعرفة الشخصية الى معرفة متاحة عبر كافة المستويات ؛ وذلك الذي يتحقق وفق مسار معين ينشأ داخل التنظيم وفق ما يعرف بلولب المعرفة حسبما يظهره الشكل(2).



الشكل(2): دورة المعرفة في المؤسسة.

Source , Henry Mintzberg et al , Strategy Safari , The Free Press , USA , 1998,P.211.

حسبما يظهره الشكل فان دورة المعرفة في المنظمة تفسر حسب أربع أوجه متعاقبة كالآتي :

- ❖ الطابع الجماعي (Socialization) والتي تصف التقاسم الضمني للمعرفة حيث تتجسد غالبا من خلال الخبرة ؛
 - ❖ الاستنباط أو الاستظهار (Externalization) وهي تحويل المعرفة من صيغتها الكامنة الى معرفة ظاهرة وذلك الذي يكون من خلال الاستعانة بالتحاليل والاستعمال الخاص للغة ؛
 - ❖ التركيب (Combination) والجمع والتمريم الرسمي للمعرفة المقننة من شخص لآخر؛
 - ❖ التأقلم والتشفير (Internalization) وهو رجوع المعرفة الى الشكل الكامن والضمني ضمن روتين المؤسسة .
- فيما بين الضمني والظاهر وفيما بين الفردي والجماعي تظهر المعرفة عبر التنظيم من خلال أربع اشكال : الكامنة الفردية، الظاهرة الفردية، الكامنة الجماعية، الظاهرة الجماعية؛ اذ تختلف قيمة المعرفة حسب الانواع السابقة باختلاف أنواع المؤسسات ودرجة تحكمها في المعارف .

من ضمن النماذج التي جاءت لشرح العلاقات السابقة نجد نموذج القيمة والتحكم الذي يضع المعرفة بأشكالها السابقة على سلم القيمة في المؤسسة يقابله سلم التحكم والذي يتدرج فيما بين: الضعيف، المتوسط، القوي، والاستراتيجي ؛ فاذا كانت المعرفة بأحد أشكالها السابقة ذات قيمة كبيرة وتحكم ضعيف فالمؤسسة هنا في مستوى الخطر، أما في حالة العكس، اي امتلاكها لقيمة ضعيفة مع تحكم كبير فهنا يجب مراجعة أسلوب الادارة، أما منطقة المعرفة الاستراتيجية فهي تلك التي لها قيمة كبيرة وتحكم جيد⁴² .

ج - ثقافة المنظمة

الثقافة هي ذلك الالتزام المشترك في الاعتقاد الذي يشجع على الاتساق في تنظيم السلوك، هذا الالتزام المشترك قد يكون أحيانا من أشد مقاومي التغيير في المؤسسة، اذ أن "الالتزام المشترك في الاعتقاد لا يشجع التغيير في الاستراتيجية....."⁴³ . المعروف ان ثقافة المنظمة تدعم نوع معين من الأنماط الاستراتيجية الناشئة، وفي حالة خروج هذه الأنماط عن المؤلف فإن الثقافة ستكون من اشد مقاومي هذا التغيير⁴⁴ ، ولأجل هذا يرى كل من (Norton & Kaplan) أنه لا يمكن تقبل التغيير الاستراتيجي ان لم يتم تغيير هذه المعتقدات السائدة وتبني سلوكات جديدة⁴⁵:

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

"...التغيير في الإستراتيجية يستدعي أحيانا تغييرات قاعدية في الطريقة التي تؤدي بها الأعمال وفق جميع المستويات في المنظمة ، وهنا يتعين على الأفراد تطوير وتكييف سلوكيات جديدة...."

كنتاج لدراسة دامت خمسة عشر (15) سنة خلص الباحث (Debra E Meyerson) إلى وضع سلم لشرح آلية وطرق قيادة التغيير عبر مخرج الثقافة في المؤسسة، عبر هذا السلم تتدرج أربع مستويات للتغيير؛ أولها وأقلها انتشارا لاستشارة التغيير هو ما يشار إليه بالتأثير الفعال عن طريق التعبير عن الذات (Disruptive Self-Expression) وذلك حينما يتصرف الشخص بطريقة يؤمن فيها بذاته ويتخذ من أفعاله وسلوكه وسيلة لإيصال رسالته، فهو يتصرف بطريقة يعتمد فيها اظهار معتقداته ويبلغ هذا التأثير الآخرين لما يرون فيه من واقعية وقد يدفعهم ذلك الى الاقتياد بثقافته وهو الأمر الذي قد يستغرق بعض الوقت؛ الدرجة الثانية للتغيير هي ما يصطلح عليه ب (Verbal Jujitsu) وذلك تيمنا بالطريقة اليابانية للقتال (Jujitsu) التي تستقبل قوة الآخر وتحولها الى قوة معاكسة لقلب الوضع، فالفرد في هذه الحالة يحول السلوك أو القول المعادي أو السلبي الى فرص ايجابية للتغيير بدون ان يضع الآخر في موقف معادي، الدرجة الثالثة هي ما يطلق عليه بانتهازية الفرص للتغيير (Variable-Term Opportunism) وذلك بالعمل على وتر الفرص في الأجلين الطويل والقصير من اجل حشد الفرص واقتناصها لبناء التغيير: "...قم بإجراء ما يكفي من المحادثات وقم بالهام ما يكفي من الأشخاص ، عاجلا ام اجلا ، ستحصل على التغيير الحقيقي..". في الدرجة الاخيرة والأكثر فاعلية يظهر ما يسمى بثقافة بناء التحالفات الاستراتيجية (Strategic Alliance Building) فعلى خلاف الأنماط السابقة، التغيير في هذا النمط يكون من خلال الجماعة بحيث يعمل الفرد مباشرة مع أقرانه من أجل التغيير وهي افضل الطرق السابقة⁴⁶.

دراسة اخرى دامت (15) سنة مع مئات من المدراء يضع فيها الباحثان (Robert Kegan & Lisa Laskow) ثلاث خطوات اجرائية لمساعدة المنظمة على تصور ما الذي ستواجهه في طريقها نحو التغيير، بداية؛ المدراء يقتادون العمال من خلال مجموعة من الأسئلة مصممة لاكتشاف التضاد والتعارض في الغايات لفهم السلوك السلبي المبطن للأشخاص؛ في المحطة الثانية يقوم المدراء بمساعدة الموظفين باختبار هذه الغايات وذلك بالنظر في الافتراضات التي بنيت عليها، وفي المحطة الاخيرة يبدأ الموظفون في عملية تغيير السلوك ، هذه المراحل يمكن ان تأخذ لها أسابيع وحتى اشهر⁴⁷.

لفهم أثر الثقافة على السلوك الاستراتيجي للمؤسسة ، قدم الباحثان (Goffee & Gareth) دراستهما والتي يفسران فيها الثقافة كنتاج للسلوك الجماعي للأفراد، وهو السلوك الذي يتحدد من خلال المزيج فيما بين الاجتماعية (Sociability) و التعاضدية (Solidarity). بحيث يظهر السلوك الاجتماعي عندما يسود جو العاطفة والعلاقات الروحية والتي لا يرى فيها الفرد اقرانه كأداة لتحقيق مآربه الخاصة في جو يسوده مشاركة الافكار والمواقف والقيم، وهو جو يساعد على الابداع المتولد من العمل الجماعي ومشاركة المعلومات ويشجع روح الانفتاح على الافكار الجديدة . في الجانب الاخر نجد ثقافة التعاضد ؛ وفيه تكون المنظمة مركزة أكثر على المنطق منه العاطفة ، وهي بهذا تبني تحركاتها على أساس المصلحة والأهداف المشتركة والتي قد تظهر بظهورها وتنزل بزوالها مما يجعلها ذو تركيز استراتيجي عالي يتسم بسرعة الاستجابة لمخاطر المنافسة مع قوة في الأداء؛ تبعا لهذا النمط من الثقافة ، فانه وفي حالة كون المؤسسة في المساق الاستراتيجي الصحيح فان ذلك سيكون له اثار مدمرة على المنافسين نظرا لقوة المنافسة المتولدة من داخل هذه المؤسسات، وعلى العكس، اذا كانت المؤسسة في المسار الاستراتيجي الخاطئ فان هذا النوع من الثقافة سيكون له اثار مدمرة على المؤسسة بذاتها⁴⁸.

رابعا : بطاقة الأداء المتوازن والخارطة الاستراتيجية لرصف الأصول المعنوية

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

كما تم التطرق اليه سابقا فإن إشكالية الرصف والقياس تعتبر من أصعب المعضلات التي تواجه المديرين لعملية إدارة الأصول المعنوية، وهو ما استلزم إعادة النظر في أدوات قياس وقيادة الاداء والتي ظلت ولفترة طويلة تركز بالأساس على قياس الأداء المالي وفق مؤشرات كمية بحتة كالموازنات التقديرية، وانطلاقا من هذا الاشكال جاءت فكرة الباحثان (Norton & Kaplan) وذلك بإدخالهما لمفهوم بطاقة الاداء المتوازن لموازنة الأداء فيما بين الأداء المالي والأداء الكيفي وفق أربع محاور والمحددة حسب التعريف التالي⁴⁹:

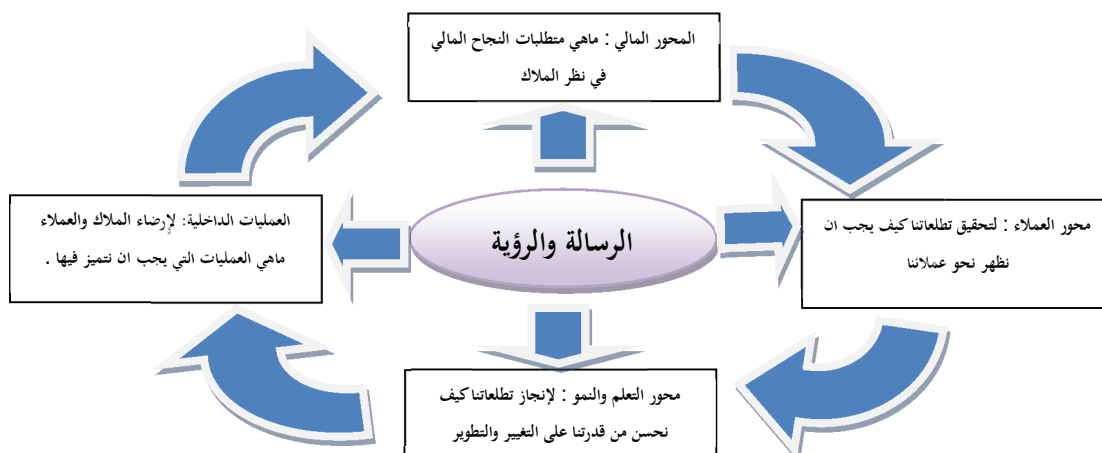
"...بطاقة الاداء المتوازن هي تلك الاداة التي تكامل قياسات الاداء المالي التقليدية بقياسات الأداء النوعي و العملياتي والتي تقوم على: إرضاء العملاء، تحسين العمليات الداخلية، الرفع من وتيرة التعلم والنمو..."

كما يظهر من هذا التعريف فالهدف من هذه الأداة في بادئ الامر كان في تنويع مؤشرات القياس فيما وراء المؤشرات المالية والكمية لموازنتها بالمؤشرات النوعية عبر ثلاث محاور اضافية الى المحور المالي وهي: محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو؛ لكن مع الوقت تطور هذا المنهج ليتعدى مفهوم القياس الى مفهوم الادارة ، وفي هذا السياق يكتب (Norton & Kaplan)⁵⁰:

"..لقد قمنا باقتراح بطاقة الاداء المتوازن كأداة لحل مشكل القياس .. لكننا اكتشفنا بأن المؤسسات التي تبنت هذه الأداة استعملتها كأكثر من مجرد أداة للقياس (وهو الاشكال الذي لم نأخذ صراحة بعين الاعتبار عندما قمنا اول مرة باقتراح هذه الاداة) وهو كيفية تنفيذ الاستراتيجية..."

ومن هنا كانت النقلة النوعية للمفهوم من مفهوم القياس الى مفهوم الادارة الاستراتيجية وبموجب هذه النظرة اصبحت الاستراتيجية هي الركيزة الاساسية لوضع الاهداف والمستهدفات والقياسات ثم المبادرات الاستراتيجية حول المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن، وهي المحاور التي أصبحت تشكل الإطار الاستراتيجي المتكامل الذي يشتمل على اجراءات شاملة تقيس كيفية خلق القيمة للزبائن الحاليين والعملاء المستقبليين، وكيفية تحسين القدرات الداخلية والاستثمار في: العامل البشري، في النظام، وفي الاجراءات لتسحين الاداء وتعظيم المداخليل وامتلاك الميزة التنافسية في الأجل الطويل⁵¹

الشكل(3) المحاور الأربع لبطاقة الأداء المتوازن لترجمة رؤية ورسالة المنظمة



¹- Robert S. Kaplan & David P. Norton , Using the Balanced Scorecard As a Strategic Management System , Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance , N338.06 ,USA , 1998, P.186.

لكي تحقق بطاقة الأداء المتوازن الهدف المرجو منها فإن قاعدة الانطلاق تكون بتحسين الأداء النوعي المتأني بالأساس من الأصول المعنوية والمتمثلة في:

➤ العامل البشري وذلك من خلال ادارة الكفاءات والمعرفة،

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

- في النظام من خلال النظر في الثقافة وأدوات التسيير والهياكل التنظيمية وغيرها،
- في الاجراءات وذلك من خلال العمليات التي تقودها المؤسسة كعمليات ادارة الجودة واعادة الهندسة وغيرها .
- ان المزايا المتأتية من الأصول المعنوية يظهر اثرها على الأمد البعيد ، وهنا تعمل بطاقة الاداء المتوازن على الموازنة فيما بين هذه المزايا في الاجل البعيد واهداف الاجل القصير ⁵²:
- " ... بعملها على تحقيق الاهداف المالية والأداء في الاجل القصير، فان بطاقة الأداء المتوازن بالموازات تؤكد على القيمة المنشودة والهدف في الاجل الطويل وذلك ببناء القدرة التنافسية وامتلاك والتحكم في الاصول المعنوية التي تولد المداخل المالية المرغوبة وفق ما تحدده الأهداف الكبرى للتنظيم .. "
- هنا اشارة واضحة إلى الدور الكبير الذي تلعبه الأصول المعنوية في تحقيق وانجاز الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل، وهو ما يمثل لب وموضوع الاداة والذي يجب ان تبني حول فكر اداري جديد يقوم على تحويل الأصول المعنوية كالمعرفة مثلا الى نتائج ملموسة ⁵³:
- " .. في الاقتصاديات المبنية على المعرفة تمثل الأصول المعنوية مثل المورد البشري ما مجموعه ثمانين في المائة (80%) من قيمة المنظمة، تحويل الأصول المعنوية الى نتائج ملموسة يؤدي الى توليد فكر اداري جديد في المنظمة .. "
- تحصيل النتائج المرغوبة من الأصول المعنوية لا يتم إلا برصفها ضمن السياق الاستراتيجي للمؤسسة، فالأصول المعنوية لا يمكن ادراكها في معزل عن الاستراتيجية ذلك لأن قيمتها تظهر بمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تحددها هذه الأخيرة ومدى اندماجها مع غيرها من الاصول في هذا السياق ⁵⁴ :
- "... بالرغم من أن الخصائص التي تقوم عليها هذه الأول (الأصول المعنوية) تجعل من الصعوبة بما كان تقييمها على القاعدة الطليقة، لكنها في نفس الوقت تشير الى طريق ومنهج جديد لتحديد كيفية اضافة القيمة، فبفهم المشكل المترتب عن هكذا اصول تعلمنا بأن قياس القيمة المتولدة عنها يندرج ويتضمن ضمن السياق الاستراتيجي للمؤسسةإذا الشركة لها إستراتيجية صحيحة وإذا الأصول تم رصفها بالتوافق مع هذه الإستراتيجية ، إذن هذه الأصول ستنشئ القيمة للمنظمة ، وإذا لم يتم رصف هذه الأصول مع الإستراتيجية، أو إذا كانت الإستراتيجية ضعيفة فإن الأصول المعنوية ستنشئ قيمة ضعيفة حتى وان صرفت عليها مبالغ ضخمة..."
- لكي تتم عملية الرصف الاستراتيجي باستعمال بطاقة الاداء المتوازن على احسن وجه قام (Kaplan & Norton) بإدخال مفهوم اخر مدمج في منهج القياس المتوازن، وهو مفهوم الخارطة الاستراتيجية ، والمعرفة كالاتي ⁵⁵ :
- "...الخرائط الاستراتيجية عبارة عن رسم بياني يزودنا بصورة واضحة عن كل من المداخل المرغوبة من استراتيجية المؤسسة عبر المحور المالي ومحور العملاء، والعمليات الأساسية والبنية التحتية اللازمة والمتطلبة لإنجاز هذه المداخل و المتمثلة في: العمال، الأنظمة، الثقافة، وذلك عبر محوري العمليات و التعلم والنمو..."
- يمكن النظر الى الخرائط الاستراتيجية على أنها :
- ❖ الأداة التي تجمع كل الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لتشرها وفق الروابط السببية، مزودة بذلك المدراء والمسيرين برؤية واضحة عن كيفية تحقيق هذه الاهداف وكيفية اسهام مختلف فئات العمال في انجاز: اهداف العمليات الداخلية، العملاء، واخيرا الاهداف المالية ⁵⁶ ، مجسدة بذلك عرض مرئي لعلاقات السبب والأثر داخل مكونات الاستراتيجية ⁵⁷.

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

❖ الأداة التي تعمل على عملية الربط المنطقي فيما بين الأصول المعنوية والعينية والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، هذه الروابط التي يجب ان تكون على درجة من الوضوح بما يضمن تحديد مساهمة وأداء كل أصل في تدعيم العمليات الداخلية وخلق القيمة للعملاء وتوزيع المداخل للمساهمين⁵⁸.

❖ الخارطة الاستراتيجية تعتبر بمثابة خارطة الطريق للعمال بكونها الاداة التي تزود الموظفين برؤية واضحة عن كيفية تأثير مهامهم في الأهداف الكلية للتنظيم لتمكنهم من العمل في انسجام وتناسق لتحقيق اهداف المؤسسة⁵⁹.

❖ أداة دقة واختصار، فمع الخارطة الاستراتيجية ستمتلك رسم فوتوغرافي موجز وواضح في صفحة واحدة يختصر ما تعتقد بأهميته وأساسيته في انجاز الاستراتيجية⁶⁰،

لكي تتمكن المؤسسات من رصف استراتيجياتها عبر الخرائط الاستراتيجية بالطريقة الصحيحة مع ضمان التنسيق وبيان المسؤولية يقترح الباحثان ما يسمى بالمواضيع الاستراتيجية (Strategic Themes)، بحيث تستعمل بطاقة الاداء المتوازن والخرائط الاستراتيجية لتصميم مواضيع معينة تفسر الاستراتيجية الكلية وذلك بدون محاولة تغيير الهياكل القائمة وهذا نقلا عن تجربة بعض المؤسسات الناجحة في بطاقة الاداء المتوازن:

"... بدلا من سعيها المستمر في البحث عن الهيكل التنظيمي المثالي (والذي لا يمكن بلوغه) لجأت هذه المنظمات الى ابتكار مواضيع استراتيجية عبر بطاقة الاداء المتوازن الكلية هذه المواضيع ستجعل مختلف الوحدات تحقق اهدافها الخاصة، بينما تساهم في نفس الوقت في تحقيق الاهداف الكلية للتنظيم ككل⁶¹.."

معرفين في ذلك المواضيع الاستراتيجية على النحو الاتي⁶²:

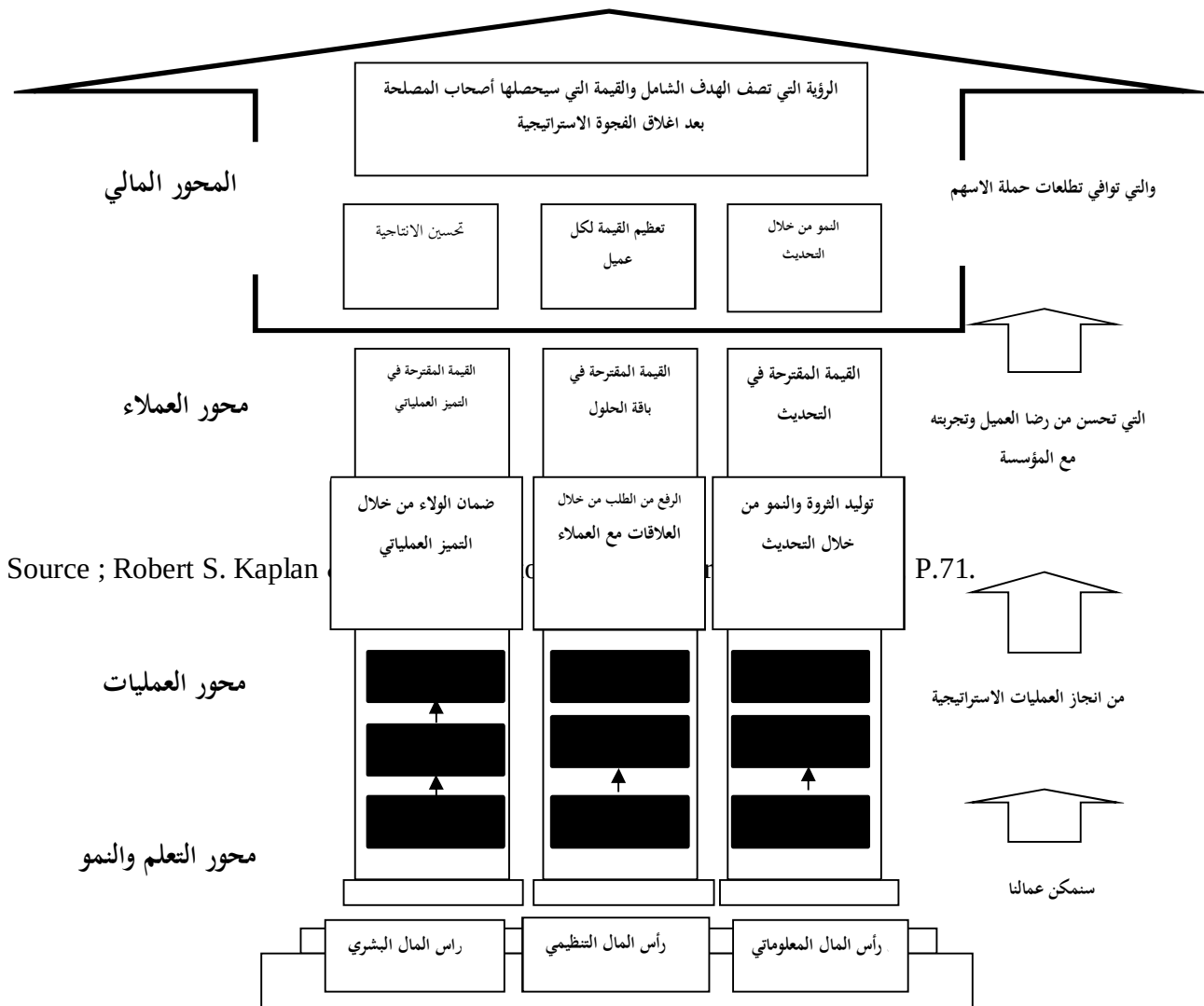
".... المواضيع الاستراتيجية هي نتاج تجزئة الاستراتيجية الى مجموعات متميزة كل منها يمثل نمط متجانس لخلق القيمة، معظم المواضيع هي عبارة عن تجميع عمودي للأهداف والتي تنبعث بالأساس من معقل تنفيذ الاستراتيجية (محور العمليات) أي انها تتصل بقاعدة العمليات الاستراتيجية وتندمج صعودا مع المحور المالي ومحور العملاء ونزولا مع محور التعلم والنمو وهي بهذا عبارة عن تقسيم جزئي للاستراتيجية الى مواضيع أكثر منطقاً ومفهومية وقابلة للإدراك بحيث أن كل موضوع يكون مكون من اهداف متناسقة مع بعضها البعض ...".

هذه المواضيع الاستراتيجية في الغالب تظهر عبر اربع اشكال كما يظهره الشكل (4) فالمؤسسات غالبا ما تركز جهودها حول هذه المواضيع الثلاث والمتعلقة ب:

- ❖ القيمة المقترحة في التحديث لتوليد الثروة والمداخل؛
- ❖ القيمة المقترحة في الحلول من خلال ادارة العلاقات مع العملاء؛
- ❖ القيمة المقترحة في التميز العملياتي لضمان ولاء العملاء.

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

الشكل -4- المواضيع الاستراتيجية عبر محاور بطاقة الأداء المتوازن



يظهر الشكل العام للخارطة الاستراتيجية كما هو موضح في الشكل (5)، والذي يوضح خصائص كل موضوع استراتيجي وعناصر القيمة المقترحة عبر هذه المواضيع الاستراتيجية وذلك عبر المحاور الاربع لبطاقة الاداء المتوازن .

Source; Robert S.Kaplan & David P. Norton , **Having Trouble With Your Strategy ? Then Map It.** Op.Cit. P.P.77-78

❖ المهن الاستراتيجية المتجانسة: والتي تربط رأس المال البشري باستراتيجية المؤسسة؛

❖ **محفظة انظمة المعلومات الاستراتيجية** والتي تربط رأس المال المعلوماتي بالمواضيع الاستراتيجية ؛

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

❖ اجندة التغيير التنظيمي والمعبر عنها في (الثقافة ، القيادة ..) والتي تكامل وترصف رأس المال التنظيمي لأجل

ضمان التعلم المستمر لتحسين المواضيع الاستراتيجية .

"...عندما يتم رصف جميع مكونات محور التعلم والنمو (المورد البشري ، المعلوماتي ، التنظيمي) ضمن استراتيجية المؤسسة ، فان الوحدة سيكون لها درجة عالية من الاستعداد التنظيمي التي تمكنها من امتلاك الفاعلية لتعبئة وتثبيت عمليات التغيير المتطلبة لتحقيق استراتيجية المؤسسة .."⁶⁴

تقاس قوة الاستعداد التنظيمي بتحديد جاهزية عناصر البنية التحتية المتمثلة في الآتي ⁶⁵:

١ - الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري:

تحديد الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري يتم من خلال تحديد ما إذا كان الموظفين لديهم الأفكار والمعارف الصحيحة ومستوى الأداء المطلوب لإنجاز العمليات الأساسية لإستراتيجية المؤسسة. وهنا يظهر مصطلح آخر وهو (عائلة المهام الإستراتيجية) (Strategic Job Families) وهي المهام التي إذا افترضنا من خلالها إمتلاك الموظفين للمهارات والمواهب والمعارف الصحيحة فسيتمكنون من إحداث أكبر تأثير على عملية التحسين في العمليات الداخلية بإنجازهم لهذه المهام ، وبعد ذلك وفي الخطوة الثانية يتم العمل على التحديد الدقيق للكفاءات اللازمة لإنجاز كل نوع من هذه المهام الإستراتيجية ، والفرق فيما بين الكفاءات المطلوبة لإنجاز الإستراتيجية، والكفاءات والقدرات المتوفرة في المؤسسة تمثل "فجوة الكفاءة" (Competency Gap) والتي تنظر في مدى الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال البشري.

ب - الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي:

تنظر الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال المعلوماتي في كيفية إسهام محفظة تكنولوجيا المعلومات للبنى التحتية والتطبيقات في تدعيم العمليات الأساسية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة حيث تتكون البنية التحتية المعلوماتية من عنصرين أساسيين أحدهما مرتبط مباشرة بالعامل البشري وهو الخبرات الإدارية كتخطيط المخاطر مثلا ، وآخر مرتبط بالأجهزة كالحواسيب المركزية وشبكات الأعمال . هذه البنى التحتية تستعمل نوعين من التطبيقات ، تطبيقات المعالجة مثل تطبيق (ERP). والتطبيقات التي تقوم على قاعدة إشارك المعلومات والمعرفة من أجل عملية التفسير .

3 - الجاهزية الإستراتيجية لرأس المال التنظيمي :

يعتبر رأس المال التنظيمي من أصعب الأصول المعنوية تحديدا إلى العناصر ، ومن أجل تسهيل عملية قياسه وإدارته يرى الباحثان بضرورة تقسيمه الى العناصر التالية: الثقافة ، القيادة، والرصف والتحفيز.

يمكن متابعة محور التعلم والنمو والمتكون أساسا من الأصول المعنوية ببعض المؤشرات والتي يتم اختيارها في انسجام مع بقية مؤشرات المحاور الأربعة بما يحقق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وكمثال على ذلك ، يظهر الجدول ادناه بعض المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها لمتابعة الأداء عبر محور التعلم والنمو وذلك حسب الأهداف الاستراتيجية المسطرة .

الجدول (2) بعض مؤشرات الأداء لمتابعة بعض الاهداف الاستراتيجية على مستوى محور التعلم والنمو

الهدف	القياس
تطوير مهارات ادارة الجودة وتحسين نظم العمليات	نسبة العمال المدربين في اطار برامج الجودة TQM
	عدد او نسبة العمال المؤهلين في نظام Six Sigma
	ربحية العميل جراء اقتناء منتجات وخدمات المؤسسة
	عدد او نسبة العمال المؤهلين والذين لهم معارف قاعدية في انظمة الادارة على أساس الأنشطة ABM او الادارة على اساس الوقت JIT .. الخ

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

امتلاك والتحكم في التكنولوجيا التي تساهم في تحسين العمليات وارضاء العملاء	نسبة العملاء الذين يقدمون امكانية تحصيل التغذية المرتدة الفورية جراء نمط العمليات المنحزة معهم .
نسبة العملاء الممكن متابعة طلبياتهم الكترونيا	
ثقافة التغيير المستمر	نتائج المسح الدوري لثقافة التغيير ومشاركة المعرفة
	عدد الأفكار الجديدة المتولدة داخليا لتحسين وتحديث نمط العمليات
	نسبة مقترحات العمال المقبولة والمأخوذ بها
	عدد الأفكار المأخوذ بها لتحسين جودة العمليات ونسبة مشاركتها ومكاملتها عبر مختلف وحدات التنظيم
	حسين الأداء الناجم عن الاقتراحات والأفعال المأخوذ بها من قبل العمال (اقتصاد التكلفة، تخفيض العيوب والأعطاب، تحسين المداخيل ، تخفيض حيز الوقت)

Source , Robert S. Kaplan & David P. Norton, Strategic Maps ,Op.Cit,P.85.

الخاتمة :

لقد قمنا من خلال هذه الورقة البحثية بتسليط الضوء على بعض الجوانب التي تحكم عملية الادارة والتحكم في الأصول المعنوية وذلك بدءا بتعريفها وذكر لأهم عناصرها مع تسليط الضوء على بعض المقاربات التي تحكمها باستراتيجية المؤسسة، وتخلل هذه الورقة البحثية بيان موجز لبعض الدراسات التي جاءت لتسلط الضوء على عملية ادارة وقياس بعض انواع هذه الأصول وكان التركيز على منهج قياس الاداء المتوازن المقترح من قبل الباحثان (Norton & Kaplan) الذي تضمن بعض الحلول للاشكالات المتعلقة بعملية ادارة الأصول المعنوية ، ويمكن حصر اهم الاستنتاجات التي خرجنا بهذا من هذا البحث على النحو التالي :

❖ الأصل المعنوي هو مورد جد مهم بالنسبة للمؤسسة اذ أن الخصائص المرافقة للأصول المعنوية والتي تجعلها صعبة الصياغة والتقليد تجعلها من اهم منابع خلق التميز في ظل الظروف الحالية للمنافسة، ولذلك يجب على المؤسسة عدم اغفال عملية التقييس والادارة لهذه الاصول على الرغم من الصعوبات المرافقة للعملية؛

❖ بصفة شبه كلية او بصفة جزئية، فان الأصول المعنوية تلعب دورا كبيرا في صياغة وبناء استراتيجية المؤسسة؛

❖ مجال الاصول المعنوية مجال واسع ومتشعب، ولكن يمكن حصر أهمها في ثلاث عناصر رئيسية وهي: الثقافة، تكنولوجيا وانظمة المعلومات، ادارة المعرفة؛

❖ تفسر ثقافة المنظمة طريقة ومنهج المؤسسة في بناء علاقاتها الخارجية وتنظيم سلوكها الداخلي؛

❖ امتلاك المعلومات وادارة الشبكات والعلاقات مع العملاء والعمليات الانتاجية والتسويقية وغيرها لا يمكن ان يتحقق بدون وجود بنية تحتية قوية لتكنولوجيا وانظمة المعلومات والاتصال؛

❖ تمثل ادارة المعرفة أهم عنصر من عناصر الأصول المعنوية باعتبارها تمثل اللمسة الشخصية للمورد البشري لبناء التميز والابداع والتطور، وذلك عندما يتفاعل الفرد مع اقرانه ويوظف الفرد والمجموعة لمعارفهم وخبراتهم في ظل ثقافة معينة وعندما تتوفر لديهم تكنولوجيا معلوماتية رائدة تساعدهم على بناء التميز والريادة؛

❖ يولي منهج قياس الاداء المتوازن عناية خاصة بالأصول المعنوية وذلك باقتراح رصفها ضمن السياق الاستراتيجي للمؤسسة لتكون في نفس المساق مع بقية الأصول لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة ، بحيث يتم معالجة هذه الأصول ضمن محور خاص والذي يعتبر ركيزة بناء بطاقة الاداء المتوازن وهو محور التعلم والنمو؛

❖ لضمان رصف محور التعلم والنمو مع بقية المحاور الاخرى لبطاقة الاداء المتوازن والمعب عنها في محور العمليات والمحور العملاء والمحور المالي يتم بناء ما يسمى بالخرائط الاستراتيجية وهي أحد أهم مشتقات بطاقة الاداء المتوازن؛

❖ الخارطة الاستراتيجية هي بيان لعلاقات السبب والأثر داخل مكونات استراتيجية المؤسسة وذلك عبر المحاور الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن، بحيث تنطلق هذه العلاقات السببية من محور التعلم والنمو والذي يضم مختلف عناصر الأصول المعنوية المعبر عنها في: رأس المال البشري، رأس المال المعلوماتي، رأس المال التنظيمي؛ وهي العناصر الرئيسية للأصول المعنوية، مروراً بمحور العمليات

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

ثم محور العملاء ووصولاً إلى المحور المالي لتعظيم المداخل. هذه العلاقات السببية تتابعها وترجمها قياسات كمية تظهر وفق النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن ؛

❖ هذا الرصف الذي يتم على مستوى الخرائط الاستراتيجية يتم وفق مسارات محددة تعرف بالمواضيع الاستراتيجية؛ والتي تقوم برصف مجموع الاداء المتأني من الاصول العينية والمعنوية على حد السواء والتي تصبو الى تحقيق أهداف استراتيجية متجانسة يعبر عنها بالمواضيع الاستراتيجية .

قائمة المراجع

¹ The Brookings Institution is a nonprofit public policy organization based in Washington; its mission is to conduct in-depth research that leads to new ideas for solving problems facing society at the local, national and global level. <https://www.brookings.edu/>

² Niles G. Olve et al , Making Scorecards Actionable ; Balancing Strategy and Control , WILEY , England ,2003,P.07

³ Nasdaq , Microsoft Corporation Common Stock Quote & Summary Data, <http://www.nasdaq.com/symbol/msft/> 14/01/2018 at 3.00 Pm.

⁴ Nasdaq , Apple Inc. Common Stock Quote & Summary Data <http://www.nasdaq.com/symbol/aapl/> 14/01/2018 at 3.00 Pm.

⁵ Robert S .Kaplan & David P. Norton ,The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press , USA , 1996, P. 27.

⁶ مجموعة العمل (cami-i) هو فريق العمل المشكل بمساهمة من عديد المؤسسات الكبرى على غرار: (SKF), (Svenska Handelsbanken), (Fraser & Hope) سنة 1999 وحمل المشروع شعار (The Beyond Budgeting Model) (فيما وراء نموذج الموازنات).

⁷ Gregory Wegmann , Pilotage des Cout et des Performance , Editions EMS , Paris , 2006, P.P.135-136 .

⁸ Ibid, P.P. 10 -12 .

⁹ Robert S. Kaplan & David P. Norton ,The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action , Harvard Business School Press , USA , 1996., P.16.

¹⁰ David A .Garvin , Créer Une Organisation Intelligente , traduit par Eileen Tyack Lignot , Harvard Business Review , Le Knowledge Management , Cinquième Tirage , Edition d'Organisation , Paris , 2002, P. 94.

¹¹ IFRS Foundation, UK, March 2004 , International Accounting Standard 38 (IAS 38) Intangible Assets, P. P 1032 - 1036 .

¹² IFRS Foundation, UK, December 2003, International Accounting Standard 1 (IAS 1). Presentation of Financial Statements. P.532.

¹³ Baruch Leu , Intangible Assets ; Concepts & Measurement, Encyclopedia of Social Measurement , Volume 2 , USA, Elsevier Inc, 2005 , P.P.299-300.

¹⁴ Jeffrey cohen , intangible assets ;valuation and economic benefits , wiley & sons , USA, 2005, P. 08 .

¹⁵ Ibid, P.P. 8-27.

¹⁶ Robert S. Kaplan & David P. Norton, Strategic Maps;Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, Harvard Business School Press, USA , 2004 , P.P.29-30.

¹⁷ H. Igor Ansoff, Strategic Management, Macmillan Academic & Professional Ltd , London ,1979,P. 152 .

¹⁸ المدرسة التصميمية هي أحد أهم مدارس الفكر الاستراتيجي والتي كانت قد ظهرت منذ ستينيات القرن الماضي لتشكّل معالمها الحقيقة في بداية الثمانيات وهي بهذا الاسم لأن روادها يرون ان الاستراتيجية هي تصميم للأوضاع الداخلية في ظل الظروف الخارجية للمؤسسة ، ومن أهم المؤلفات التي تشرح هذه التوليفة هو مؤلف Business Policy - Text & Cases- والمقدم من قبل المؤلفين Guth , Andrews , Christensen , learned من جامعة هارفارد للأعمال .

¹⁹ Henry Mintzberg et al , Strategy Safari , The Free Press , USA , 1998,P.P.25-27

²⁰ Michael E .Porter , The Five Competitive Forces That Shape Strategy , Leadership & Strategy ,Harvard Business Review, USA , Reprint R0801D , January 2008.P.80.

²¹ Michael E. Porter , Competitive Advantage ,Creating and Sustaining Superior Performance , The Free Press , USA , 1985. P.P.36-37 .

²² Michael E .Porter, Competitive Strategy; Techniques For Analyzing Industries and Competitors, The Free Press ,USA, 1980.P.35.

²³ David J. Collis & Synthia A. Montgomery , Competing On Resources , Strategies In The 1990s , Harvard Business Review On Corporate Strategy , Harvard Business School Press , 1999 , P.38.

²⁴ Gary Hamel & C. K. Prahalad, Competing For The Future ,Harvard Business School Press, USA, 1994, P. 282

²⁵ C.K.Prahalad & M.S.Krishman , The New Age of Innovation; Driving Co-Created Value Through Global Network , Mc Graw Hill ,USA, 2008, P.99

الأصول المعنوية: القياس والمحاذاة وفق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

- ²⁶ W. ChanKim & Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy :How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press , USA , 2005, P.17.
- ²⁷ David J. Collis & Synthia A. Montgomery , Op.Cit , P.36
- ²⁸ Loc.Cit,
- ²⁹ Mie Augier & David Teece , Fundamental of Business Strategic , Volume 1 , Sage Publication , London, 2008 , P .XXVIII.
- ³⁰ David J Collis & Synthia A Montgomery , Op.Cit , P.38.
- ³¹ Adrian Slywotzky & Richard Wise, The Growth Crisis & How To Escape It , Harvard Business Review On Leading on Turbulent Time , Harvard Business School on Publishing Corporation , USA , 2003 , P.P.36-39 .
- ³² John Pearce & Richard Robinson , Op.Cit , P. 166.
- ³³ John Word & Joe Peppard , Strategic Planning For Information Systems , Third Edition , John Wiley & Sons Ltd ,England, 2010 , P.P. 3- 4 .
- ³⁴ Michael Porter , Competitive Advantage , Op.Cit. P.169.
- ³⁵ Hans -Werner Gottinger, Innovation Technology And Hyper Competition , Routledge , Enlgland , 2006.P.P.58.59.
- ³⁶ C.K. Prahalad & Venkat Rama Swamy , The Future Of Competition – Co- Creating Unique Value With Customers , Harvard Business School Press , Boston , USA , 2004 , P.190.
- ³⁷ Peter F.Drucker , L'émergence de la Nouvelle Organisation , Traduit Par ; Eileen Tyack , Harvard Business Review , Le Knowledge Management , Cinquième Tirage , Edition d'Organisation , Paris , 2002., P.P.13-14.
- ³⁸ Breyan Breyan Bergeron , Essential of Knowledge Management , Wiley , USA , 2003,P.P.58-59.
- ³⁹ I. Kujiro Nonaka , L'enterprise Créatrice de Savoir , Traduit Par; Eillen Tyack, Harvard Business Review , Le Knowledge Management , Pmiere Publication , November - Décembre , 1991, Op.Cit , P.37.
- ⁴⁰ Nicole Engerram & Jeam Dristian Fauvet , Tableau de Bord Pour Diriger dans un Contexte Incertain , Edition d' Organisation , Paris , 2005, P. 214.
- ⁴¹ Henry Mintzberg et al , Op. Cit, P.p.210. 212.
- ⁴² Claire Beyou , Manager Les Connaissances , Editions Liaisons , Paris , 2003, P.P.66-67.
- ⁴³ Henry Mintzberg et al, Op. Cit, P .269
- ⁴⁴ H. Igor Ansoff , Op.Cit ,P.152.
- ⁴⁵ Robert S .Kaplan & David P. Norton , Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets , Harvard Business Review ,Breakthrough Ideas for 2004, USA , NR0402D,February 2004.P .04 .
- ⁴⁶ . Debra E Meyerson , Radical Change – The Quite Way , Harvard Business Review on Culture And Change , Harvard Business School Press , USA , 2002 , P.P.64.74.
- ⁴⁷ Robert Kegan & Lisa Laskow Lahey , The Real Reason People Won't Change , Harvard Business Review on Culture & Change , Harvard Business School Press ,2002, USA , P.43.
- ⁴⁸ Rob Goffee & Gareth James , What Holds The Modern Company Together , Harvard Business Review On Managing People , Harvard Business School on Publishing Corporation,USA , 1999 , P.P.2.21.
- ⁴⁹Robert S. Kaplan & David P. Norton ,Putting The Balanced Scorecard To Work , Harvard Business Review On Measuring Corporate Performance ,USA , N338.06, 1998, P.147
- ⁵⁰Robert S Kaplan & David P Norton ,The Strategy Focused Organization; How Balanced Scorecard Companies Therive in The New Business Environment , Harvard Business School Press , USA ,2001. P.VIII
- ⁵¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action,Op. Cit P. .08
- ⁵² Robert S. Kaplan & David P. Norton ,Strategic Learning & The Balanced Scorecard , Strategy & Leadership ,N; 24.5, Coates & Jarratt , Washington , USA ,Sep .Oct , 1996, P.18
- ⁵³Robert S. Kaplan & David P. Norton, Alignment; Using the Balanced Scorecard to Creat Corporate Synergy. Boston , Massashusetts: Harvard Business School Press. 2006.
- ⁵⁴ Robert S. Kaplan & David P. Norton , Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets ,Op .Cit ,P 02
- ⁵⁵ Robert S. Kaplan & David P. Norton , excusion premium : linking strategy to operations for competitive advantage, Harvard Business Press, USA .2008, p.84.
- ⁵⁶Robert S .Kaplan & David P .Norton & Bjarne Rugels .Joen ,Managing Alliances With The Balanced Scorecard, Harvard Business Review , USA , V 88 N 1 , January – February , 2010 ,P. 116 .
- ⁵⁷Robert S. Kaplan & David P. Norton ,strategic maps , Op.Cit , P.P.9-10 .
- ⁵⁸ Robert S. Kaplan & David P. Norton, Measuring The Strategic Readness of Intangible Assets,Op.Cit,P.3.
- ⁵⁹ Robert S .Kaplan & David P .Norton ,Having Trouble With Your strategy ? Then Map it , Harvard Business Review On Advances in Strategy, V 02 N 54321 .Harvard Business School Publishing Corporation , USA , 2002 ,P.73.
- ⁶⁰ 3 - Paul R.Niven , Balanced Scorecard ; Step By –Step for Government and Nonprofit Agencies , WILEY , USA , 2008,P .151.
- ⁶¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton, Alignment, Op.Cit,P.P.101-102.
- ⁶² Robert S. Kaplan & David P. Norton, excusion premium,Op.Cit, p. 70.
- ⁶³ Robert S. Kaplan & David P. Norton, Strategic Maps ,Op.Cit,P.13.
- ⁶⁴ Ibid,P.14.
- ⁶⁵ Robert S .Kaplan & David P .Norton, Measuring The Strategic Readiness of Intangible Assets,Op Cit,P.P.4-7.